



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

---

CARRERA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

“EL PROCESO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS Y LA MEJORA EN LA SITUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA COMERCIAL INVERSIONES D'KAR S.A.C, TRUJILLO, EN EL AÑO 2015”

Tesis para optar el título profesional de:

**Contadora Pública**

**Autores:**

Bach. Evelin Mabel Alvarado Castillo  
Bach. Yanette Vanesa Suyon Obando

**Asesor:**

C.P.C Esquivel Pérez, Leoncio Javier

Trujillo – Perú

2016

## APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por las Bachilleres **Evelin Mabel Alvarado Castillo** y **Yanette Vanesa Suyon Obando**, denominada:

**“EL PROCESO DE CREDITOS Y COBRANZAS Y LA MEJORA EN LA  
SITUACION ECONOMICA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA COMERCIAL  
INVERSIONES D'KAR S.A.C, TRUJILLO EN EL AÑO 2015”**

---

CPC Leoncio Esquivel Pérez  
**ASESOR**

---

CPC Carola Salazar Rebaza  
**JURADO  
PRESIDENTE**

---

CPC Roxana Cancino Olivera  
**JURADO**

---

CPC Cecilia Fhon Nuñez  
**JURADO**

## DEDICATORIA

A Dios:

Que desde lo Alto ilumina el sendero de mi vida y guía mis pasos.

A mi familia:

Mi madre, mamá Rosita y mi tía Maruja; por su amor enseñado para encarar las adversidades sin perder nunca el intento de salir adelante y crecer como persona. Me han dado todo lo que soy ahora tener valores, principios, perseverancia, empeño y mucho amor para lograr mis metas gracias por estar siempre a mi lado y confiar en mí.

**Br. Suyon Obando Yanette V.**

## DEDICATORIA

A Dios por iluminarme en el camino de mi vida.

A mi madre Angela Castillo de Alvarado y mi tía Felicita Cango que Dios la guarde en el cielo, a mi hija Ariana R. Paredes Alvarado, mis hermanos y mi padre, quienes me han inculcado muy buenos hábitos en mí comportamiento y me han apoyado de manera incondicional en todo el trayecto de mí vida.

**Br. Alvarado Castillo, Evelin M.**

## AGRADECIMIENTO

A mis profesores:

Que a lo largo de toda

Mi carrera profesional,

me brindaron una

excelente formación y

consejos para afrontar

mi vida profesional.

A mi Asesor:

Esquivel Pérez, Leoncio Javier

Por el apoyo que me  
brindó, desde el inicio,  
para la culminación del  
presente trabajo de  
investigación.

**Br. Suyon Obando Yanette V.**

## AGRADECIMIENTO

A mis profesores:

Que a lo largo de toda  
mi carrera profesional,  
me brindaron una  
excelente formación y  
consejos para afrontar  
mi vida profesional.

A mi Asesor:

Esquivel Pérez, Leoncio Javier

Por el apoyo que me  
brindó, desde el inicio,  
para la culminación del  
presente trabajo de  
investigación.

**Br. Alvarado Castillo, Evelin M.**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>APROBACIÓN DE LA TESIS.....</b>	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS .....</b>	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>x</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS .....</b>	<b>xii</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>xiv</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xv</b>
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>2</b>
1.1. Realidad problemática.....	2
1.2. Formulación del problema.....	4
1.3. Justificación.....	4
1.4. Delimitación de la Investigación.....	5
1.5. Limitaciones.....	5
1.6. Objetivos.....	6
1.6.1. Objetivo General.....	6
1.6.2. Objetivos Específicos.....	6
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>8</b>
2.1. Antecedentes.....	8
2.1.1. Antecedentes nacionales.....	8
2.1.2. Antecedentes internacionales.....	11
2.2. Bases Teóricas.....	14
2.2.1. Situación económica y financiera.....	14
2.2.2.1. Situación económica.....	14
2.2.2.5. Situación financiera.....	18
2.2.17. Proceso de crédito y cobranzas.....	35
2.2.17.1. Proceso de crédito.....	35
2.2.17.14. Proceso de cobranzas.....	50
2.3. Definición de términos básicos.....	86
<b>CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS.....</b>	<b>90</b>
3.1. Formulación de la Hipótesis.....	90
3.2. Operacionalización de Variables.....	90
<b>CAPÍTULO 4. MATERIALES Y METODOS.....</b>	<b>93</b>
4.1. Tipo de diseño de investigación.....	93
4.2. Material de estudio.....	93
4.3. Técnicas, procedimientos e instrumentos.....	93
4.3.1. Para recolectar datos.....	93

4.3.1.1.	<i>Recopilación documentaria</i> .....	93
4.3.1.2.	<i>Encuestas</i> .....	94
4.3.1.3.	<i>Observación</i> .....	94
4.3.1.4.	<i>Entrevista</i> .....	94
4.3.2.	<i>Para analizar información</i> .....	94
4.3.2.1.	<i>Análisis de datos</i> .....	94
<b>CAPITULO 5. DESARROLLO</b> .....		<b>96</b>
<b>5.1.</b>	<b>Datos de la empresa</b> .....	<b>96</b>
5.1.1.	<i>Reseña de la Empresa</i> .....	96
5.1.2.	<i>Proveedores</i> .....	97
5.1.3.	<i>Productos</i> .....	98
5.1.4.	<i>Clientes</i> .....	101
5.1.5.	<i>Giro de Negocio</i> .....	101
5.1.6.	<i>Organización de la empresa</i> .....	102
5.1.7.	<i>Foda del Área</i> .....	104
<b>5.2.</b>	<b>Diagnóstico de la situación actual</b> .....	<b>105</b>
5.2.1.	<i>Diagnóstico de los procesos</i> .....	105
5.2.1.1.	<i>Proceso actual de créditos y cobranzas</i> .....	105
5.2.1.2.	<i>Proceso actual de una venta</i> .....	107
5.2.2.	<i>Estados Financieros</i> .....	109
5.2.3.	<i>Diagnóstico de la situación económica</i> .....	110
5.2.3.1.	<i>Análisis e interpretación de indicador económico</i> .....	111
5.2.4.	<i>Diagnóstico de la situación financiera</i> .....	113
5.2.4.1.	<i>Análisis e interpretación de indicadores financieros</i> .....	113
5.2.5.	<i>Diagnóstico del proceso de créditos y cobranzas con la aplicación de la Metodología COSO</i> .....	115
5.2.5.1.	<i>Ambiente de control</i> .....	116
5.2.5.2.	<i>Evaluación de riesgo</i> .....	116
5.2.5.3.	<i>Información y comunicación</i> .....	117
5.2.5.4.	<i>Actividades de control</i> .....	118
5.2.5.5.	<i>Monitoreo</i> .....	118
5.2.6.	<i>Diagnóstico del Riesgo Aceptado</i> .....	119
5.2.7.	<i>Resumen del diagnóstico</i> .....	122
<b>5.3.</b>	<b>Diseño de la restructuración del proceso</b> .....	<b>128</b>
5.3.1.	<i>Diseñar de acciones correctivas para el nuevo proceso de créditos y cobranzas</i> .....	128
5.3.2.	<i>Diseño del nuevo organigrama propuesto</i> .....	128
5.3.3.	<i>Diseñar objetivos estratégicos del nuevo proceso de créditos y cobranzas</i> .....	129
5.3.4.	<i>Diseño del MOF y del MAPRO y flujogramas propuesto</i> .....	130
5.3.5.	<i>Diseño de nuevos formatos propuestos</i> .....	162
5.3.5.1.	<i>Formato de Solicitud de recuperación de créditos</i> .....	162
5.3.5.2.	<i>Formato de reporte cobros diarios</i> .....	163
5.3.5.3.	<i>Formato de Reporte de cartera vencida</i> .....	164
5.3.5.4.	<i>Formato de Reporte de cuentas por cobrar</i> .....	165
5.3.5.5.	<i>Formato de Reporte de cartera</i> .....	166
5.3.5.6.	<i>Formato de Meta de llamadas</i> .....	167
5.3.5.7.	<i>Formato de puntuación de las Cinco “C”</i> .....	167



5.3.5.8.	<i>Formato de reporte de valoración de las cinco “C”</i> .....	168
5.3.5.9.	<i>Formato de Reporte de fechas establecidas para pago a Crédito</i> . 169	
5.3.5.10.	<i>Formato cuadro de intereses por pagos atrasados</i> . ....	169
5.3.6.	<i>Diseño de control interno en el proceso de crédito y cobranza</i> . ....	170
5.3.6.1.	<i>Objetivos de los procesos de crédito y cobranza</i> . ....	170
5.3.7.	<i>Capacitar al personal</i> .....	171
<b>5.4.</b>	<b>Implementación de la restructuración del proceso de créditos y cobranzas</b> . ....	<b>172</b>
5.4.1.	<i>Implementación del nuevo proceso de créditos y cobranzas</i> . ....	172
5.4.2.	<i>Formatos aplicados</i> . ....	172
5.4.3.	<i>Evaluación de Riesgo</i> .....	178
5.4.3.1.	<i>Matriz de Riesgo</i> . ....	178
5.4.4.	<i>Evaluación de control interno</i> . ....	179
5.4.4.1.	<i>Implementación de Políticas</i> . ....	179
5.4.4.2.	<i>Política de un límite de crédito</i> . ....	180
5.4.4.3.	<i>Política para la clasificación de un crédito</i> . ....	181
5.4.4.4.	<i>Políticas para la calificación de créditos</i> . ....	182
5.4.4.5.	<i>Políticas para la cobranza</i> .....	184
5.4.5.	<i>Capacitación al personal</i> . ....	185
5.4.6.	<i>Situación económica del nuevo proceso de créditos y cobranzas</i> . ....	188
5.4.7.	<i>Costo de la implementación</i> . ....	189
<b>5.5.</b>	<b>Comprobar la restructuración del proceso</b> . ....	<b>190</b>
5.5.1.	<i>Ratios de Situación Económica</i> .....	190
5.5.2.	<i>Comparación de índice de morosidad</i> .....	197
5.5.3.	<i>Comparación antes y después de la implementación</i> .....	198
<b>CAPÍTULO 6. RESULTADOS</b> . ....		<b>201</b>
<b>CAPÍTULO 7. DISCUSIÓN</b> .....		<b>205</b>
<b>CONCLUSIONES</b> . ....		<b>207</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> . ....		<b>209</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> . ....		<b>210</b>
<b>ANEXOS</b> . ....		<b>214</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Clasificación crediticia del deudor, según tipo de crédito.....	58
Tabla N° 2: Clasificación de clientes.....	64
Tabla N° 3: Ente Económico las Responsabilidades.....	75
Tabla N° 4: Operacionalización de Variables.....	91
Tabla N° 5: Matriz Foda.....	104
Tabla N° 6: Estado de Situación Financiera.....	109
Tabla N° 7: Estado de Resultados.....	110
Tabla N° 8: Interpretación de los niveles de cumplimiento.....	116
Tabla N° 9: Ambiente de Control.....	116
Tabla N° 10: Evaluación al riesgo.....	117
Tabla N° 11: Información y comunicación.....	117
Tabla N° 12: Actividades de Control.....	118
Tabla N° 13: Monitoreo.....	118
Tabla N° 14: Estado de situación actual de la empresa.....	121
Tabla N° 15: Costo de Cobranzas.....	122
Tabla N° 16: Clientes con problemas potenciales.....	123
Tabla N° 17: Clientes deficientes.....	124
Tabla N° 18: Clientes dudosos.....	125
Tabla N° 19: Clientes en pérdida.....	126
Tabla N° 20: Misión, visión y objetivos estratégicos.....	129
Tabla N° 21: Diseño del MOF de proceso de Créditos y Cobranzas propuesto.....	131
Tabla N° 22: MAPRO del proceso de cobranza con efectivo.....	135
Tabla N° 23: MAPRO del proceso de cobranza con tarjeta de Crédito o Débito o con Depósito.....	137
Tabla N° 24: MAPRO del proceso de cobranza con tarjeta de Crédito o Débito o con Depósito – Continuación.....	138
Tabla N° 25: MAPRO del proceso de Registro de Comprobante de Venta.....	140
Tabla N° 26: MAPRO del proceso de la clasificación de un crédito.....	142
Tabla N° 27: MAPRO del proceso de análisis y evaluación del cliente.....	144
Tabla N° 28: MAPRO del proceso de la aprobación del crédito a otorgar.....	146
Tabla N° 29: MAPRO del proceso del otorgamiento del crédito.....	148
Tabla N° 30: MAPRO de Proceso de Manejo y control de los créditos.....	150
Tabla N° 31: MAPRO de Proceso de Control de Cobranza de los créditos.....	152
Tabla N° 32: MAPRO del proceso de notificación de cobranza a deudores.....	154
Tabla N° 33: MAPRO de Proceso de Recuperación de cuentas por cobrar.....	156
Tabla N° 34: MAPRO del proceso de provisión de cobranza dudosa.....	158
Tabla N° 35: MAPRO del proceso de castigo de créditos.....	160
Tabla N° 36: Cuadro de matriz de riesgo Implementado.....	178
Tabla N° 37: Programación de capacitación.....	187
Tabla N° 38: Recuperación de cartera vencida.....	188
Tabla N° 39: Costo de implementación.....	189
Tabla N° 40: Ratios de situación económica.....	190
Tabla N° 41: Estado de situación financiera- análisis vertical.....	193

Tabla N° 42: Estado de situación financiera- análisis horizontal. ....	194
Tabla N° 43: Estado de resultados integral - análisis vertical. ....	195
Tabla N° 44: Estado de resultados integral - análisis horizontal. ....	195
Tabla N° 45: Cuadro Comparativo. ....	198
Tabla N° 46: Cuadro Comparativo del análisis Vertical y horizontal de los EEFF. ....	199
Tabla N° 47: Tipo de venta. ....	199
Tabla N° 48: Costo - Beneficio 2015. ....	201
Tabla N° 49: Ratios 2014 - 2015. ....	203
Tabla N° 50: Ficha de Observación. ....	215
Tabla N° 51: Cuadro de niveles de medición de respuesta de los cuestionarios sobre control de riesgo. ....	234
Tabla N° 52: Cuadro de niveles de medición de respuesta de los cuestionarios sobre control de riesgo.- Continuación. ....	235
Tabla N° 53: Cuadro N° de nivel promedio de medición del Ambiente de Control. ....	238
Tabla N° 54: Cuadro N° de nivel promedio de medición de Evaluación de Riesgo. ....	239
Tabla N° 55: Cuadro N° de nivel promedio de medición de Información y Comunicación. ....	239
Tabla N° 56: Cuadro N° de nivel promedio de medición de Actividades de Control. ....	240
Tabla N° 57: Cuadro N° de nivel promedio de medición de Monitoreo. ....	241
Tabla N° 58: Reporte de cartera vencida. ....	252
Tabla N° 59: Reporte de cartera vencida – Continuación 1. ....	253
Tabla N° 60: Reporte de cartera vencida – Continuación 2. ....	254

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Fórmula de morosidad .....	31
Figura N° 2: Ratio de Morosidad.....	32
Figura N° 3: Fuentes de Financiamiento y crédito.....	38
Figura N° 4: Ciclo de un negocio. ....	51
Figura N° 5: Relación entre los gastos de cobranza y las Pérdidas por cuentas incobrables .....	52
Figura N° 6: Método de las cinco “C”. ....	65
Figura N° 7: Fases de la Fuente de la matriz de riesgo.....	81
Figura N° 8: Cuadro de Ponderación de Riesgo.....	83
Figura N° 9: Cuadro de Valoración del Riesgo.....	84
Figura N° 10: Interpretación de los niveles de cumplimiento. ....	84
Figura N° 11: Nombre Comercial. ....	96
Figura N° 12: Carteras. ....	99
Figura N° 13: Poleras.....	99
Figura N° 14: Relojes.....	99
Figura N° 15: Vestido.....	100
Figura N° 16: Saco .....	100
Figura N° 17: Short .....	100
Figura N° 18: Organigrama .....	103
Figura N° 19: Proceso actual de Créditos y Cobranzas. ....	106
Figura N° 20: Proceso actual de una venta. ....	108
Figura N° 21: Cuadro de Ponderación de Riesgo .....	119
Figura N° 22: Cuadro de Valoración del Riesgo.....	119
Figura N° 23: Nuevo organigrama.....	128
Figura N° 24: Mapeo de proceso de crédito. ....	133
Figura N° 25: Mapeo de proceso de cobranza. ....	134
Figura N° 26: Flujograma de Cobranza Efectivo. ....	136
Figura N° 27: Flujograma de Cobranza con tarjeta y depósito. ....	139
Figura N° 28: Flujograma de Registro de Comprobante de Venta. ....	141
Figura N° 29: Flujograma de clasificación de un crédito en Inversiones D´kar S.A.C. ....	143
Figura N° 30: Flujograma de Análisis y Evaluación del cliente. ....	145
Figura N° 31: Flujograma de Aprobación o denegación de la solicitud del crédito. ....	147
Figura N° 32: Flujograma de Otorgamiento del Crédito. ....	149
Figura N° 33: Flujograma de Manejo y control de los créditos. ....	151
Figura N° 34: Flujograma del Control de Cobranza de los créditos.....	153
Figura N° 35: Flujograma de Notificación de cobranzas a deudores. ....	155
Figura N° 36: Flujograma de Recuperación de cuentas por cobrar.....	157
Figura N° 37: Flujograma de Provisión de cobranza dudosa. ....	159
Figura N° 38: Flujograma de Castigo de crédito .....	161
Figura N° 39: Solicitud de recuperación de créditos.....	162
Figura N° 40: Reporte de los cobros diarios.....	163
Figura N° 41: Reporte de cartera vencida.....	164



Figura N° 42: Reporte de cuentas por cobrar.....	165
Figura N° 43: Reporte de cartera .....	166
Figura N° 44: Meta de Llamadas .....	167
Figura N° 45: Puntuación de las Cinco “C” .....	167
Figura N° 46: Reporte de valoración de las cinco “C” .....	168
Figura N° 47: Cuadro Fechas establecidas para pago a Crédito.....	169
Figura N° 48: Cuadro de intereses por pagos atrasados .....	169
Figura N° 49: Formato aplicado de capacitación al personal.....	172
Figura N° 50: Formato aplicado reporte de cartera vencida. ....	173
Figura N° 51: Formato aplicado reporte de valoración. ....	173
Figura N° 52: Formato aplicado de meta de llamadas.....	174
Figura N° 53: Formato aplicado de los cobros diarios. ....	174
Figura N° 54: Formato aplicado reporte de las cuentas por cobrar. ....	175
Figura N° 55: Formato aplicado de reporte de cartera. ....	175
Figura N° 56: Formato aplicado de lista de clientes. ....	176
Figura N° 57: Formato aplicado de la solicitud de crédito de persona natural. ....	177
Figura N° 58: Formato de capacitación.....	186
Figura N° 59: Recuperación de cartera vencida.....	188
Figura N° 60: Morosidad 2014 - 2015 .....	197
Figura N° 61: Ambiente de control. ....	236
Figura N° 62: Evaluación de riesgos. ....	236
Figura N° 63: Información y comunicación.....	236
Figura N° 64: Actividades de control. ....	237
Figura N° 65: Monitoreo.....	237
Figura N° 66: Ambiente de Control. ....	238
Figura N° 67: Evaluación de Riesgo. ....	239
Figura N° 68: Información y Comunicación. ....	240
Figura N° 69: Actividades de Control. ....	240
Figura N° 70: Monitoreo.....	241
Figura N° 71: Solicitud de crédito a persona natural. ....	242
Figura N° 72: Solicitud de crédito a persona jurídica.....	243
Figura N° 73: Fotografía del Local. ....	244
Figura N° 74: Deuda De Los Créditos De Enero - Diciembre 2014 .....	245
Figura N° 75: Datos de los clientes. ....	246
Figura N° 76: Adiction Boutique (Mujeres) - Parte 1.....	259
Figura N° 77: Adiction Boutique (Mujeres) - Parte 2.....	259
Figura N° 78: Adiction Boutique (Hombres) – Parte 1 .....	260
Figura N° 79: Adiction Boutique (Hombres) – Parte 2 .....	260
Figura N° 80: Verificación de clientes. ....	261
Figura N° 81: Recuperación de créditos. ....	261

## RESUMEN

El presente trabajo pretende enfocarse en el proceso de créditos y cobranzas de la empresa Inversiones D'Kar S.A.C., dedicada a la comercialización de ropa de dama y caballero, hoy en día atraviesa por diversos problemas como la inexistencia de un control en las cobranzas, el desconocimiento de la cantidad exacta de los clientes morosos. Por esta razón el 96% de las ventas totales de la entidad son efectuadas al crédito y el porcentaje de contribución de éstas en los resultados de la entidad se da en la misma proporción, razón por la cual se hace indispensable una administración adecuada y una recaudación oportuna de estos recursos en poder de terceros y calidad que reflejen un incremento en la rentabilidad.

Para lograr esto, en los capítulos 1 y 2 primero se ha realizado una estructura sobre su problemática, sus limitaciones y objetivos; adicionalmente sus antecedentes y sus bases teóricas; encontrando diferentes brechas, identificando actividades que no aportan valor agregado para la organización, tareas manuales muy operativas e innecesarias que estén ocasionando cuellos de botella.

En el capítulo 3 muestra una hipótesis que se dirige este trabajo de investigación; en el capítulo 4 se muestra que tipo de investigación se procederá a seguir. En el capítulo 5 muestra el desarrollo de la investigación como el diagnóstico de la situación actual de la empresa, al personal y al inventario, el diseño, la implementación y la comprobación sobre del nuevo proceso.

En el capítulo 6 se muestran los resultados, obtenidos después del nuevo proceso a implementar.

En el capítulo 7 se demuestra en una discusión, sobre la hipótesis planteada.

Finalmente, se entregará a la empresa una propuesta de alternativas de solución a implantarse para mejorar el proceso de crédito y cobranzas así obtener un beneficio con respecto a sus créditos y a su cobranza.

## ABSTRACT

The present work tries to focus in the process of credits and collections of the company Inversions D'Kar S.A.C., dedicated to the commercialization of clothes of lady and gentleman, nowadays it crosses for diverse problems as the nonexistence of a control in the collections, the ignorance of the exact quantity of the sluggish clients. For this reason 96 % of the total sales of the entity is effected to the credit, and the percentage of contribution of these in the results of the entity is given in the same proportion, reason by which there becomes indispensable a suitable administration and an opportune collection of these resources in power of third parties, and quality that they reflect an increase in the profitability.

To achieve this, in the chapters 1 and 2 first a structure has been realized on his problematics, his limitations and aims; additional his precedents and his theoretical bases; finding different gaps, identifying activities that do not contribute value added for the organization, manual very operative and unnecessary tasks that are causing necks of bottle.

Chapter 3 is a hypothesis that this research is directed; Chapter 4 shows that such research will proceed forward. Chapter 5 shows the development of research and diagnosis of the current situation of the company, staff and inventory, design, implementation and testing of the new process.

Chapter 6 shows the results, obtained after the new process to be implemented.

Chapter 7 is shown in a discussion on the hypothesis.

Finally, the company with a proposal for alternative solutions to be implemented will be given to improve the credit and collection process to obtain a benefit from its loans and its collection.

# **CAPITULO I: INTRODUCCIÓN.**



## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.

### 1.1. Realidad problemática.

A nivel mundial, el sector comercio se encuentra en aumento con efectos poderosos en la productividad, en lo que se refiere a los procesos de créditos y cobranzas muestran un alto índice de morosidad, generando deudas a largo plazo, la cual muestra una gran necesidad de un pago oportuno. *OECD (s.f.)*

En América Latina en el año 2016, se pronostica un crecimiento de un 1.7% en el sector comercio superando las expectativas de ventas al crédito y se espera recuperar ese dinero en un corto plazo, por ello las cobranzas deben ser efectivas para obtener liquidez y las entidades no fracasen. *Gestión (2015)*

De acuerdo a lo antes mencionado, los cobros y pagos entre las entidades económicas de un país deben funcionar de manera sistemática y estable, a fin de que las relaciones financieras y la información que de ellas resulte, demuestre la realidad de los movimientos de sus productos o servicios prestados. Además se puede establecer una revisión de todos sus procesos, siendo necesario utilizar el instrumento de control interno llamado COSO.

En el Perú, la economía se ha reducido un estimado de 4.8% a 3.9%, es por ello que la implementación de un proceso crediticio, debe ser fundamental para cada empresa, porque al desconocer el manejo de una cartera de clientes estas serían incumplidas en sus obligaciones establecidas. *Quintanilla, (2015)*.

Si bien es cierto, existen diferentes tipos de créditos; en el cual se cobra una tasa de interés, eso se debe a la demora en el pago, de un crédito otorgado. Siendo necesario ver la realidad de la empresa para salir a flote o dar de baja y así evitar su quiebra de esta.

En el departamento La Libertad en la ciudad de Trujillo existe una empresa comercial, Inversiones D'kar S.A.C, dedicada a la comercialización de compra y venta de ropa de dama y caballeros, la cual está pasando por diversas dificultades en sus ventas al crédito; existiendo duplicidad de funciones como por ejemplo: el personal encargado de ventas ejecuta también las funciones de caja, a la vez asume la responsabilidad de analizar los créditos que soliciten y el administrador gestiona la cobranza de un crédito otorgado, así mismo ejerce la función de caja y falla en los pagos a proveedores, etc.

Al no existir una cobranza adecuada, generó un índice del 55.8% de cartera morosa en el año 2014, debido a no clasificar la cartera de clientes, genera pérdida de

clientes, genera un sobre costo en su cobranza es así que ocasiona gastos financieros como: préstamos a entidades financieras, para costear los pagos del mes como la planilla, pagos a Sunat, pago a proveedores, etc. Es así que la situación económica de la empresa es cada vez es más grave porque en sus resultados del 2014 es de S/. 4,982.60, y generó una gran pérdida que no cubre ni sus costos básicos como son: el costo de mercadería, pago de servicios de terceros, etc.

Asimismo la disponibilidad de efectivo de esta empresa se maneja a través de cuentas bancarias y en ocasiones los clientes efectúan pagos significativos a cuenta, siendo inexistente un control en sus cobros. Actualmente los procesos de Créditos y Cobranzas, se ejecutan inadecuadamente dentro de la empresa, por carecer de normas, Manual de Organización de Funciones (MOF), Manual de Procedimientos (MAPRO) y Políticas de Créditos y cobranzas.

Al efectuar un crédito, falta aplicar intereses para al menos cubrir los costos de su cobro; cuando se otorga un crédito por confianza se puede acceder a un crédito tan fácil y en consecuencia su seguimiento es ineficiente. Por estos dilemas y más, surge un desequilibrio en la información de las cuentas por cobrar y versatilidades en los estados financieros arrojados por contabilidad, tornándose lento la recuperación del crédito y con probabilidades de convertirse en una cobranza dudosa.

Para abordar el problema de créditos otorgados en confianza, se cree, que debe ser tratado como algo importante dentro de esta empresa, de tal manera que exista un control en los créditos buscando una solución adecuada. Sin embargo el desconocimiento por parte del empresario se hace muy complicado ya que dichas limitaciones saltan a la vista; como la falta de delegación de funciones en los créditos y cobranzas, el seguimiento continuo de las operaciones de venta al crédito y el incumplimiento de una cobranza efectiva, se convierten en variables que forman parte de la realidad problemática de la empresa, siendo objetos de evaluación.

La razón fundamental por la cual se debe de tomar empeño a las funciones de créditos y cobranzas; por lo tanto es necesario saber la verdadera situación de la entidad si respondemos a las siguientes preguntas: ¿Tanto el crédito como la cobranza, debe asegurar que podría incrementar su liquidez? ¿Es factible reducir al mínimo, el riesgo por pérdidas originadas de las deudas incobrables?

Concluimos que, existe un mayor riesgo por carecer de un proceso de créditos y cobranzas; siendo inexistente su refinanciamiento con intereses moratorios y conllevaría a ser un ente económico en declive.

## **1.2. Formulación del problema.**

¿De qué manera el proceso de créditos y cobranzas mejora la situación económica y financiera de la empresa comercial Inversiones D’Kar S.A.C, Trujillo, en el año 2015?

## **1.3. Justificación.**

Este trabajo de investigación se justifica porque es inexistente el proceso de créditos y cobranzas siendo un término aplicado a un método integrado y sistemático, para establecer su desarrollo, análisis y evaluación; para monitorear y comunicar los riesgos asociados de esta entidad y permitir a las organizaciones a minimizar pérdidas y maximizar sus utilidades. Los procesos como actividades propias aseguran que la entidad, esté protegida contra los riesgos. Este trabajo se ha realizado con el fin de tener un nuevo proceso de créditos y cobranzas que se brindaría a los clientes internos y externos de esta entidad, a recuperar montos tan significativos como relevantes sobre los créditos otorgados; es por eso que la empresa hoy en día se ve afectada por contraer deudas a largo plazo afectando al resultado y si se implementa este proceso, ayuda a la empresa a manejar sus procesos de manera efectiva y eficaz posible, existiendo una cobranza a tiempo puede dar solución a sus problemas.

A la vez se justifica, la necesidad de establecer dos variables en la investigación, para evitar riesgos de un crédito en la empresa y una cobranza ineficiente, teniendo como finalidad plantear procedimientos, que permitan identificar y contribuir en la mejora de la toma de decisiones. Para mejorar la parte financiera de los créditos otorgados, se logrará recuperar la cartera vencida con implantar políticas, MOF y MAPRO en la empresa. Con una meta de llamadas o visitas de cobros diarios mejorara su situación económica y financiera

Para demostrar el logro de un buen proceso al otorgar un crédito, se debe ejecutar de manera eficiente los diversos procesos, para ayudar a agilizar los trámites y aplicar restricciones de ser necesario si no cumplen con lo establecido. Dando valor a la empresa con la mejora de la situación económica y financiera en la recuperación de las deudas incobrables, evitando así la duplicidad de funciones y

mejorar el seguimiento de los créditos otorgados. Como soporte de investigación, es importante para la empresa, realice un estudio profundo y obtener información fidedigna y en el transcurso del tiempo este trabajo se consultará como modelo para resolver problemas como este caso se presenta ya que existen muchas deficiencias en los créditos y las cobranzas.

Así mismo se espera que mediante esta investigación, se desarrollen pautas para la concesión de un crédito, para que todos los clientes puedan acceder con más facilidad al financiamiento de los productos y/o servicios. Al establecer políticas o convenios de pagos con los clientes morosos y así aumentaría la liquidez para la empresa. De igual manera, es necesario destacar que el propósito de este estudio dentro de cualquier organización sin importar su dimensión, es el de lograr el máximo aprovechamiento de los recursos físicos, monetarios, materiales y humanos que se involucran en el proceso económico y financiero.

#### **1.4. Delimitación de la Investigación.**

- **Delimitación Espacial**

País: Perú.

Departamento: La Libertad.

Provincia: Trujillo.

Ciudad: Trujillo.

- **Delimitación Temporal**

Año 2015.

- **Delimitación Teórica**

Ciencia contable específicamente en la gestión de los recursos financieros.

#### **1.5. Limitaciones.**

- Dificultad para tener comunicación con el gerente de la empresa para que pueda brindar una información detallada, esta dificultad fue superada conforme se desarrolló la investigación.
- A pesar de estas dificultades se logró obtener información necesaria por lo que la investigación es viable.

## **1.6. Objetivos.**

### **1.6.1. Objetivo General.**

- Demostrar que el proceso de créditos y cobranzas mejora la situación económica y financiera de la empresa comercial Inversiones D’Kar S.A.C, en el año 2015.

### **1.6.2. Objetivos Específicos.**

- Diagnosticar el proceso de créditos y cobranzas con la aplicación de la metodología COSO y analizar la situación económica y financiera.
- Diseñar el nuevo proceso de créditos y cobranzas que resuelva los problemas detectados (diseño de acciones correctivas).
- Implementar el nuevo proceso de créditos y cobranzas.
- Comprobar que el proceso de créditos y cobranzas mejora la situación financiera y económica de la empresa con el uso de indicadores de medición.

# **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.**

## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.

### 2.1. Antecedentes.

#### 2.1.1. Antecedentes nacionales.

La presente investigación cuenta con los siguientes antecedentes de estudio:

- a) Según los autores: Uceda & Villacorta (2013), de la tesis “*Las políticas de ventas al crédito y su influencia en la morosidad de los clientes de la empresa Import Export Yomar E.I.R.L en la ciudad de Lima, periodo 2013*”, concluyeron con lo siguiente:
  - Se determinó que las políticas de ventas al crédito si influyen en la morosidad de los clientes de la empresa Import Export Yomar E.I.R.L. del año 2013, según evaluación y análisis a una muestra de 100 clientes, se determinó que la morosidad, es a consecuencia del incumplimiento de los requisitos normados en las tres políticas de créditos establecidas por la empresa.
  - Se evaluó el manejo de las políticas de ventas al crédito de la empresa Import Export Yomar E.I.R.L, comprobándose que no se vienen exigiendo a todos los clientes, los requisitos establecidos en las mismas; tal como se demostró en una muestra de 100 clientes, tablas N°15, 16 y 17 y presentados en el anexo A3, A4 y A5.
  - Se analizó el nivel de influencia que tienen los requisitos de las políticas de ventas en la morosidad, demostrándose en una muestra de 100 clientes, que en las tres políticas de crédito, los clientes que incumplieron los requisitos establecidos para los créditos, representan el mayor porcentaje de morosidad con que cuenta la empresa.
  - Se Analizó el índice de morosidad de los clientes de la empresa Import Export Yomar E.I.R.L. En una muestra de 100 clientes con líneas de crédito, se observa que el 60% se encuentran morosos y un 40% han pagado sus créditos en los plazos establecidos.

**Comentario:** Por consiguiente en esta tesis, expresa que tan importante es tener una política de créditos en una empresa, que determinó su índice de morosidad y frente a este caso se asemeja la tesis a desarrollar recalcando que es importante establecer políticas y la evaluación del cliente para acceder a un crédito y evitar pérdidas en la empresa Inversiones D´kar S.A.C.

b) Según el autor: Vásquez (2013), de la tesis “*Análisis, diseño e implementación de un sistema de recaudación de deudas*”, se concluyó lo siguiente:

- Se logró implementar un método que asigna los gestores de cobranza con más experiencia al seguimiento de las deudas más difíciles de cobrar gracias a la construcción de un algoritmo que analiza el comportamiento de los datos propios de los gestores y las deudas así como la información personal de los deudores. Se demostró así que el uso de este método para distribuir la carga de trabajo a los colaboradores ayudó a que todos tuviesen tareas acordes a sus capacidades y a aumentar la probabilidad de éxito al cobrar cada una de las deudas.
- Se logró implementar una interface para realizar la carga masiva de la información de las carteras de deudas. Esta se facilitó a los acreedores para que puedan transferir la información de las carteras para cuya cobranza contrataron a la empresa especializada. Esta funcionalidad brinda mucha transparencia en el envío de información y permite a los acreedores asegurarse de enviar toda la información necesaria para el cobro así como a la empresa de cobranza evitar la pérdida de información que se daba cuando esta tarea era efectuada de manera manual.
- Se logró desarrollar distintos tipos de reporte, los cuales reflejan información valiosa a partir de los datos que almacena el sistema luego de que los usuarios registraron sus actividades en el mismo. Estos reportes brindan un respaldo y apoyo constante a la toma de decisiones en las empresas de cobranza así como permiten conocer en tiempo real el avance en las carteras que vienen trabajando.

**Comentario:** Se considera que en esta tesis, se enfocó especialmente en las cobranzas, por presentar diversas falencias en su sistema de recuperación de cartera, así mismo evitó, la sobrecarga laboral para con sus colaboradores; por ello consideramos que esta tesis de Vásquez C.(2013), refuerza a la tesis a desarrollar siendo un tema muy importante sobre como proceder en su proceso de cobranza y apoya a nuestra teoría que un colaborador bien informado evitara en fallar en cobrar.



- c) Según la autora: Hidalgo B.(2010), de la tesis “*Influencia del control interno en la gestión de créditos y cobranzas en una empresa de Servicios de Prensa Digital en Lima Cercado*”, se concluyó lo siguiente:
- El estudio de investigación realizado ha determinado la importancia de contar con un sistema de control interno en la gestión de créditos y cobranzas, el mismo que influirá favorablemente en la ética, prudencia y transparencia de éste, en el marco de las normas de control interno, el informe COSO y los nuevos paradigmas de gestión y control institucional; con lo cual se va a obtener información oportuna y razonable para una adecuada gestión en el área de créditos y cobranzas y evitar o reducir pérdidas e incrementar los ingresos por los créditos otorgados y cobranzas efectuadas.
  - La planificación del Control Interno comporta el desarrollo de una estrategia global en base al objetivo y alcance del encargo y la forma en que se espera que responda la organización de la empresa, lo que permitirá una buena administración en el área de créditos y cobranzas; quedando probado que la adopción oportuna de medidas preventivas que adopten las empresas en estudio, permitirá mejorar los controles sobre créditos otorgados y acciones de cobranza.
  - La Dirección de Control Interno tiene como misión gerenciar, administrar y planificar el sistema de control interno concebido como el principal instrumento de gestión, para medir y evaluar la eficiencia y eficacia de los diferentes procesos, encaminados al cumplimiento de objetivos y metas previstos en la misión para contribuir a la transparencia de la gestión, lo que favorecerá notablemente en el manejo de los ingresos de efectivo en las empresas, quedando probado que la eficiente y eficaz Dirección del Control Interno favorecerá el manejo de los ingresos de efectivo en el área de créditos y cobranzas.
  - EL Control Interno es un plan de organización donde se establecen las políticas y procedimientos que persigue la entidad con el fin de salvaguardar los recursos con que cuenta, verificar la exactitud y veracidad de la información para promover la eficiencia en las operaciones y estimular la aplicación de las políticas para el logro de metas y objetivos programados; quedando probado que el establecimiento de procedimientos efectivos de control interno mantendrá la coherencia y armonía entre las acciones propias de la función administrativa de la entidad de forma articulada con los objetivos, las estrategias y las políticas generadas por el subsistema del control estratégico, contribuyendo de esta manera a salvaguardar los activos en la empresa.

**Comentario:** Se demuestra en esta tesis que el control interno y la aplicación de la metodología COSO, es importante en el área de créditos y cobranzas lo cual reduce las pérdidas e incrementa los ingresos por los créditos otorgados y cobranzas efectuadas; además de implementar políticas y procedimientos; así mismo se comprueba que la tesis a realizarse es factible porque se apoya en esta referencia con respecto a la implantación del proceso de créditos y cobranzas en la empresa Inversiones D´kar S.A.C.

### 2.1.2. Antecedentes internacionales.

a) Según los autores: Arteaga M. y Ojeda G. (2011), de la tesis “*Manual de funciones y procedimientos administrativos, crédito y cobranzas para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cariamanga Ltda.*”, concluyen con lo siguiente:

- Existe cierto desconocimiento y confusión en las funciones y responsabilidades que le compete cumplir a cada talento humano que laboran en la Cooperativa, debido a que poseen responsabilidades compartidas que no solo redundan en pérdidas de tiempo, duplicación de esfuerzos, sino también en la dilución de responsabilidades entre los funcionarios.
- La situación evidenciada en la cooperativa es que los empleados realizan sus tareas de manera empírica, tratando de hacerla conforme a las instrucciones y especificaciones recibidas pero con poca información con relación al resultado final de su trabajo, pues no existe un manual de procedimientos que oriente al desarrollo de las actividades de manera efectiva.
- Se logró cumplir con los objetivos planteados: diseñar un Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos, Crédito y Cobranzas y ponerlo a consideración de la Cooperativa.

**Comentario:** Por lo expuesto anteriormente en esta tesis de Arteaga M. y Ojeda G. (2011), presentaba muchas fallas por ejemplo en su duplicidad de funciones, en el desconocimiento de sus funciones lo que con llevaba a trabajar de manera empírica y generar diversas pérdidas para la Cooperativa; siendo necesario implantar un MOF y un MAPRO para resolver estos problemas. Por ello se plantea en esta tesis que cada colaborador conozca sus funciones y sus procesos para no prescindir de este y así la empresa se recupere del alto índice de morosidad que presentaba en el periodo 2014.

- b) Según el autor: Vera A. (2013), de la tesis “*Gestión de créditos y cobranzas para prevenir y recuperar la cartera vencida del Banco Pichincha de la ciudad de Guayaquil en el periodo 2011.*”, concluye con lo siguiente:
- El modelo de gestión de cobros de cartera vencida propuesto establece los lineamientos generales estipulados por el Banco del Pichincha a la oficina de la empresa Pague-Ya, para normar un adecuado proceso de gestión de cobro de cartera vencida; el manual orienta el desarrollo de actividades de cada una de las personas que laboran en la oficina; da a conocer las políticas generales, políticas de riesgos, conocimientos específicos de los requisitos indispensables para efectuar la cobranza; informa sobre el correcto desempeño del elemento humano, equipo técnico, materiales, accesorios y lo más importante, conocer el proceso de entrega de notificaciones emitidas a deudores morosos y a sus respectivos garantes.
  - La cartera vencida del BANCO PICHINCHA se incrementa mes a mes; lo que obliga a la oficina de Pague-Ya a aplicar el modelo de gestión de cobros de cartera vencida propuesto, lo que probabilísticamente haría recuperar mayor cantidad de cartera adeudada y así se podría equilibrar el correcto manejo de la cartera por cobrar y se reduciría la provisión de cuentas incobrables del Banco.
  - La cobranza de cartera vencida que desarrolla la oficina de Pague-Ya para el Banco del Pichincha es muy bajo, ya que en ningún mes del primer semestre del año 2006 se cumple con el mínimo establecido que es de 5% de recuperación del total de la cartera asignada mensualmente. Por este motivo es necesario la aplicación del modelo de gestión de cobros de cartera vencida propuesto, en el ejemplo probabilístico que se expone; da como resultado probable que la cobranza de cartera cumple con más del porcentaje mínimo establecido, lo que hará mantener una cartera vencida manejable por ende la satisfacción de cumplimiento en cobros de cartera que recibiría el Banco del Pichincha de la empresa Pague-Ya.

**Comentario:** Por lo tanto en esta tesis era inexistente del cobro oportuno, y el Banco se apoyó en una empresa de cobradores (Pague-Ya) lo cual no reducía el índice de morosidad porque el Banco no facilitaba una buena información, por ende se logró adecuar a los clientes morosos a pagar oportunamente sus créditos con la gestión de cobros de cartera vencida que el Banco llegó a implantar logrando así que su cartera vencida se equilibre; Por lo dicho antes

apoya a la tesis actual que implantando un nuevo proceso de créditos y cobranzas reducirá la cartera vencida y sería manejable en adelante.

c) Según el autor: Veintimilla J. (2012), de la tesis "*Diseño de un sistema administrativo contable aplicado al departamento de crédito y cobranzas*", concluye con lo siguiente:

- Como se ha venido demostrando a través del desarrollo del trabajo la estandarización de los procesos y procedimientos serán la base para el diseño del Sistema de Recuperación de Cartera en Empresas de venta Directa.
- Se propone Políticas para la concesión de Créditos, con el objetivo de ayudar a minimizar el riesgo de cuentas incobrables, y como se debería actuar en el caso de existir clientes morosos, promoviendo desde luego el diálogo con el cliente.
- Las políticas internas y los procedimientos son fundamentales para lograr un eficiente control de recuperación de las empresas. Este sistema debe ser utilizado como una herramienta que permitirá ser eficiente en la ejecución del cobro.
- Al dedicar un capítulo de estudio del Departamento de Cobranzas de Comercial MY, se pudo determinar las falencias que posee, y para ello se propone cambios con el fin de mejorar su sistema de cobro y su relación con el cliente.

**Comentario:** Se determina en esta tesis que existía una gran cartera morosa, su sistema de cobros era ineficiente, creando así una elevada cuenta por cobrar, lo que llevo a cambiar su trato con el cliente, promover el cobro efectivo, y mejorar en todo aspecto a la empresa Comercial MY; por lo dicho anteriormente es importante el manejo del personal, lo que conlleva a la falta de desconocimiento del trato al cliente, desde cómo se otorga un crédito, hasta como realizar un eficiente cobro, lo cual apoya a esta tesis a implementar.

## **2.2. Bases Teóricas.**

### **2.2.1. Situación económica y financiera.**

Fabra(s.f) informa que:

Las empresas reúnen datos financieros sobre sus operaciones y logran esta información en los estados financieros para las partes interesadas. El análisis de ciertos rubros de los datos financieros identifica las áreas donde la empresa sobresale y, además, las áreas de oportunidad para el mejoramiento. Este capítulo analiza el contenido de los estados financieros y explica las categorías de las razones financieras y su uso. Toda organización da diversos usos a los registros e informes estandarizados de sus actividades financieras. Se deben elaborar periódicamente informes para los reguladores, acreedores (prestamistas), propietarios y la administración. (p.1)

#### **2.2.2.1. Situación económica.**

Según Gitman (2007) señala que :

Determinó que el estado de pérdidas y ganancias proporciona un resumen financiero de los resultados operativos de la empresa durante un periodo específico. Los más comunes son los estados de pérdidas y ganancias que cubren un periodo de un año que termina en una fecha específica, generalmente el 31 de diciembre del año calendario. Sin embargo, muchas empresas grandes operan en un ciclo financiero de 12 meses, o año fiscal, que termina en una fecha distinta al 31 de diciembre. Además, los estados mensuales de pérdidas y ganancias se elaboran por lo regular para uso de la administración, y los estados trimestrales se entregan a los accionistas de corporaciones de participación pública. (p.12)

Gitman & Zutter, (2012) indica que :

Considera que el estado financiero explica fundamentalmente la situación económica en forma detallada de una empresa, la cual tiene relación con la capacidad de la empresa para generar utilidades o pérdidas en las actividades que desarrolla. En este estado financiero se incluyen los siguientes elementos (cuentas)

**Ingresos:** Son los incrementos en los beneficios económicos, producidos a lo largo del período contable, en forma de entradas o incrementos de valor de los activos, o bien como disminuciones de las obligaciones, que dan como resultado aumentos del patrimonio neto y no están relacionados con los aportes de los propietarios.

**Gastos:** Son las disminuciones en los beneficios económicos, producidos a lo largo del período contable, en forma de salidas o disminuciones de valor de los activos, o bien del nacimiento o aumento de los pasivos, que dan como resultado disminuciones en el patrimonio neto y no están relacionadas con las distribuciones realizadas a los propietarios de ese patrimonio neto. El concepto de resultados (a veces denominado resultado neto) es a menudo usado como una medida del rendimiento en la actividad de la entidad, o bien es la base de otras evaluaciones, tales como el rendimiento de las inversiones o las ganancias por acción. Los elementos relacionados directamente con la medida del resultado son los ingresos y los gastos. (p.10)

De acuerdo a Abanto (2011) indica que:

Como mínimo, en el estado del resultado integral se incluirán partidas que presenten los siguientes importes del período: Ingresos de actividades ordinarias; Costos financieros; Participación en el resultado del periodo de las asociadas y negocios conjuntos que se contabilicen con el método de la participación; gasto por impuestos; Un único importe que comprenda el total de: el resultado después de impuestos de las operaciones discontinuadas; y la ganancia o pérdida después de impuestos reconocida por la medición a valor razonable menos costos de venta, o por la disposición de los activos o grupos para su disposición que constituyan la operación discontinuada. Resultados; cada componente de otro resultado integral clasificado por naturaleza, participación en el otro resultado integral de las asociadas y negocios conjuntos que se contabilicen con el método de la participación; y resultado integral total. La NIF B-3 establece lineamientos para la Fuente

del estado de resultado integral con el propósito de lograr una mejor representatividad de las operaciones de una entidad, así como para promover la comparabilidad de la información financiera, tanto de la propia entidad a través del tiempo, como entre otras entidades.(p.26)

#### **2.2.2.2. Rentabilidad Económica (ROE).**

Martínez & Milla (2000) define que: “Es el equivalente a la cifra del margen de explotación sobre los activos de explotación de la empresa. Equivale al producto del margen de explotación por la rotación de los activos”. (p.241, 242)

De acuerdo a Santiesteban, Fuentes, & Leyva (2011) define que:

Es como un indicador clave del desempeño empresarial, y de esta manera ha quedado definida de distintas formas, entre las cuales se pueden citar:

Según Fernández (2011): “La rentabilidad mide la generación de beneficios como consecuencia del despliegue de los activos sin considerar la forma en que éstos han sido financiados. Se refiere al beneficio de explotación con el que se han de remunerar a todos los capitales puestos a su disposición. Da una medida de la eficiencia de la inversión.”

Según Sánchez (2009): “La rentabilidad de la empresa es la expresión porcentual de la relación entre la ganancia de la empresa y el valor de sus fondos básicos de producción, y la parte normada de los medios de rotación. Es económico.” el indicador que sintetiza la efectividad de la empresa basada en el cálculo.

Según Cervera & Aparicio (2010): “La rentabilidad económica o del activo también se denomina ROA –Return on assetsy como denominación más usual ROI – Return on investments-. Básicamente consiste en analizar la rentabilidad del activo independientemente de cómo está financiado el mismo, o dicho de otra forma, sin tener en cuenta la estructura del pasivo.”

Según Weston (2006): "La rentabilidad económica es el resultado de varias políticas y decisiones; es la razón de ingresos netos a los activos totales." De forma general la rentabilidad económica o de la inversión es una medida, referida a un determinado período de una empresa para generar tiempo, del rendimiento rentabilidad. El valor con independencia de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos. (p.8, 9)

### **2.2.2.3. Patrimonio.**

Así mismo Prieto (2015) define que:

El Patrimonio es una coordinación de bienes económicos de naturaleza heterogénea indispensables para la consecución de la misión de la empresa. Todos ellos están valorados en euros, con lo que conseguimos su homogeneización. La Contabilidad describe y valora el patrimonio inicial, sus variaciones, y el patrimonio final de la empresa. (p.18)

Es el conjunto de bienes, derechos y obligaciones de la empresa. (p.28)

El patrimonio de la empresa está formado por elementos que, desde el punto de vista contable, serán representados y medidos por un instrumento llamado CUENTA. (p.32)

### **2.2.2.4. Diferencia entre situación económica y situación financiera**

Según Fabra (s.f) informa que:

Las principales diferencias entre situación económica y situación financiera que podemos destacar son:

- La situación económica se mide por el total del patrimonio.
- La situación financiera se mide por la capacidad de hacer frente a sus deudas.
- A pesar de que ambas están estrechamente relacionadas, no tienen por qué ir en la misma dirección.
- Para tener una buena situación económica, es importante que el patrimonio no esté comprometido por deudas.



- Para tener una buena situación financiera, es necesario no tener deudas o tener el efectivo suficiente para pagarlas sin problemas.(p.1)

#### **2.2.2.5. Situación financiera.**

Según Verdugo (2011) se refiere a:

La capacidad que poseen esas personas, empresas o sociedad de poder hacer frente a las deudas que tienen o, lo que es lo mismo, de la liquidez de la que disponen para poder pagar sus deudas.

Por lo tanto, alguien puede tener una buena situación económica y mala financiera, si no tiene efectivo suficiente para pagar sus deudas. Así como buena financiera si dispone de efectivo, pero mala económicamente si estas deudas superan el total de su patrimonio. (p.48-55)

#### **2.2.2.6. Estado de situación financiera**

Rodríguez L. (2014) indica que:

Este proporciona información tanto de los recursos que tiene la empresa para operar y las deudas y compromisos que tiene que cumplir como la inversión que tienen los accionistas en la empresa incluyendo las utilidades que no han retirado de esta. Esta información se prepara a una fecha determinada.

El estado de situación financiera también conocido como balance general presenta en un mismo reporte la información para tomar decisiones en las áreas de inversión y de financiamiento.

El balance general presenta un estado resumido de la situación financiera de la empresa en un momento específico. El estado equilibra los activos de la empresa (lo que posee) frente a su financiamiento, que puede ser deuda (lo que se debe) o patrimonio (lo proporcionado por los propietarios). (p.25)

Corona & Bejarano (2000) plantea que: “es un documento en el que se recogen exclusivamente magnitudes fondo, siendo esta

la razón por la que se suele identificar el patrimonio de una empresa en un momento dado; la fecha de cierre del ejercicio social, que es a la que viene referido dicho documento contable, y que puede coincidir o no con el año natural. En definitiva, refleja los activos y los pasivos de una empresa y, por diferencia, el patrimonio neto empresarial, que incluye el resultado del ejercicio”. (p.30)

#### **2.2.2.7. Estado de resultados**

Gitman & Zutter (2012) indica que: “proporciona un resumen financiero de los resultados de la operación de la empresadurante un periodo específico”.(p.53)

Rodríguez L. (2014) ha demostrado que:

Este estado financiero presenta información sobre los resultados de una empresa en un periodo determinado, enfrentando a los ingresos, los costos y gastos en que se incurrieron para poder obtenerlos y calcular una utilidad o pérdida para este periodo; muestra un resumen de los resultados de las operaciones de la empresa, si ganó o perdió durante el periodo en cuestión.

El estado de resultados, también conocido como estado de ganancias y pérdidas, es un estado financiero conformado por un documento que muestra detalladamente los ingresos, los gastos y el beneficio o pérdida que ha generado una empresa durante un periodo de tiempo determinado.

#### **Análisis de los estados financieros:**

Conocer los Estados Financieros es deber hacia donde marcha el negocio, es tener el detalle de la estructura financiera de la empresa, es entender la evolución de las operaciones y las cuentas de manera que se pueda analizar la tendencia positiva o negativa de la situación y los resultados financieros. (p.35)

### **2.2.3.Finanzas.**

De acuerdo con Gitman & Zutter (2012) se refiere :

A las finanzas se definen como el arte y la ciencia de administrar el dinero. A nivel personal, las finanzas afectan las decisiones individuales de cuánto dinero gastar de los ingresos, cuanto ahorrar y como invertir los ahorros. En el contexto de una empresa, las finanzas implican el mismo tipo de decisión: como incrementar el dinero de las inversionistas, como invertir el dinero para obtener utilidad y de qué modo conviene reinvertir las ganancias de la empresa. (p.3)

#### **2.2.3.1. Administración financiera de cuentas por cobrar.**

Morales & Morales (2014) indica:

Si bien la administración se apoya en un proceso que se sigue para coordinar las actividades humanas con la orientación para la obtención de un objetivo específico, donde se usa el proceso administrativo, que inicia con la fijación de objetivos en el proceso de planeación, posteriormente se instrumentan todos los elementos necesarios que ayudan a desarrollar las actividades que permiten conseguir las metas establecidas en la planeación. Durante el proceso de otorgamiento de créditos en las empresas se deben evaluar varios aspectos:

1. Análisis de diferentes plazos de crédito para los clientes.
2. Determinación de la antigüedad de saldos de las cuentas por cobrar.
3. Descuentos por pronto pago.
4. Efecto de las diferentes políticas de crédito en el ciclo operativo. (p.202)

#### **2.2.4.Ratios.**

Así mismo, Aching (2006) señala que:

Un ratio es una relación matemática (cociente) entre dos cantidades o cifras; más concretamente, en el análisis contable, un ratio puede definirse como una relación o proporción entre dos magnitudes relacionadas, a fin de

obtener una perspectiva relativizada de su situación económica, financiera, o de cualquier otro enfoque. Así, por ejemplo, un ratio puede evaluar la relación o proporción existente entre las cuentas a cobrar y las ventas, o entre la cifra del resultado y los activos totales”. El análisis mediante ratios permite establecer comparaciones que pongan de manifiesto condicionantes o tendencias que difícilmente podrían identificarse mediante la simple observación de la evolución de las partidas implicadas en el cálculo de un ratio. Un ratio aislado carece de significación, por lo que se deberán efectuar comparaciones de un determinado ratio con:

- El mismo ratio referido a pasados o posteriores ejercicios económicos.
- Algún estándar o valor de referencia preestablecido.
- Ratios correspondientes a otras empresas pertenecientes al mismo sector.

Valores promedios del sector de actividad en que opera la empresa.

Por su parte, en relación a los tipos de ratios que se pueden elaborar cabe destacar que esta tipología dependerá del tipo de variables que se incorporen en su cálculo. Con carácter general, en el análisis la información procederá fundamentalmente de:

- a. El balance, en el que aparecen recogidas las magnitudes fondo, es decir, aquellas partidas cuyo importe refleja el correspondiente importe a una determinada fecha; por ejemplo, el saldo de las cuentas a cobrar, el saldo de cuentas a pagar, etc.
- b. La cuenta de pérdidas y ganancias, en donde se registran las magnitudes flujo, es decir, aquellas partidas cuyos importes vienen referidos a un intervalo temporal, generalmente un año; por ejemplo, cifra de negocios, gastos de personal, compras, etc.(p.14)

### **2.2.5. Razón financiera.**

Van & Wachowicz (2010) se ha tomado “un índice relaciona dos numeros contables y se obtiene dividiendo uno del otro”.(p.17)

### **2.2.6. Tipos de ratios.**

En 2012, Gitman & Zutter concluyo que:

La combinación de las variables o magnitudes flujo o fondo permite clasificar los ratios en cuatro categorías:

- a) Relación fondo/fondo, que es un ratio de estructura, puesto que alude a dos variables del balance; por ejemplo: fondos propios/Activo fijos.
- b) Relación flujo/flujo, que es un ratio de rendimiento, mediante el cual se analiza el montante acumulado de una magnitud en relación a otra. En este caso las variables proceden de la cuenta de resultados, como por ejemplo: ventas/gastos de personal.
- c) Relación fondo/flujo, que es un ratio de tiempo; hace referencia al período, por ejemplo, en que se tarda en recuperar la inversión en un elemento. Así, el ratio: cuentas a cobrar/ventas indica la duración del crédito concedido a clientes.
- d) Relación flujo/fondo, que es un ratio de proporción, mediante el cual se analiza, por ejemplo, el coste promedio de financiación externa, al calcular el cociente entre los gastos financieros y el importe de las deudas.

Cuando se analizan los ratios, se deben conocer los factores que intervienen en la estructura del ratio y las formas en que pueden influir sobre dicho indicador los cambios que puedan presentar los diferentes factores implicados en su cálculo. (p. 64)

### 2.2.7. Liquidez.

Según Van & Wachowicz (2010) “los activos corrientes se dividen entre los pasivo corrientes. Indica la capacidad de una empresa para cubrir sus pasivos actuales con sus activos actuales”. (p.52)

Gitman & Zutter (2012) indica que:

La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con la que puede pagar sus cuentas. (p.52)

Definiendo como la capacidad que tiene una empresa para obtener dinero en efectivo. Es la proximidad de un activo a su conversión en dinero.

Para medir la liquidez de una empresa se utiliza el ratio o razón de liquidez. La cual mide la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo. Del análisis de estas razones se puede conocer la solvencia de efectivo de la empresa y su capacidad de permanecer solvente en caso de acontecimientos adversos. (p. 65)

### a) Índices de liquidez

Gitman & Zutter (2012) sostiene que:

El índice de liquidez es uno de los elementos más importantes en las finanzas de una empresa, por cuando indica la disponibilidad de liquidez de que dispone la empresa.

La operatividad de la empresa depende de la liquidez que tenga la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, con sus proveedores, con sus empleados, con la capacidad que tenga para renovar su tecnología, para ampliar su capacidad industrial, para adquirir materia prima, etc.

Es por eso que la empresa requiere medir con más o menos exactitud su verdadera capacidad financiera para respaldar todas sus necesidades y obligaciones.

Para determinar el índice de liquidez, existe una serie de indicadores a saber:

- Capital de trabajo.
- Prueba ácida.
- Razón corriente.

Estos indicadores evaluados conjuntamente con otros indicadores de cómo es el caso de los indicadores endeudamiento o de rentabilidad, permiten tener un conocimiento más o menos real de la verdadera capacidad de la empresa para cumplir con sus actuales obligaciones o para adquirir nuevos compromisos.

Conocer la liquidez de una empresa es importante tanto para la administración de la misma como para los terceros que estén interesados en invertir en ella, e inclusive para las entidades de control del estado.

La determinación de la liquidez de la empresa es parte integral de las proyecciones financieras y presupuestales de cualquier empresa, puesto que sin el conocimiento cierto de la capacidad de la empresa para generar un determinado flujo de efectivo, es imposible hacer cualquier proyección, o de iniciar cualquier proyecto futuro y en esas condiciones sería arriesgado e

irresponsable asumir compromisos sin la certeza de poder cumplirlos.

La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes. (p. 65,66)

### **2.2.8. Generación de la liquidez.**

Verdugo (2011) comenta que la empresa puede generar liquidez desde dos vías:

- **Desde el Activo neto.** En general podríamos decir que es la liquidez que genera el negocio que la empresa desarrolla.

Analicemos con detenimiento los cinco generadores de liquidez que acabamos de identificar. Para ello definiremos el concepto, explicaremos dónde se analiza y comentaremos algunos aspectos relacionados con la generación de liquidez. (p.48)

#### **2.2.8.1. Liquidez que genera la explotación de negocio.**

Según Verdugo (2011) hace referencia a:

La liquidez que producen los parámetros claves de la actividad que realiza la empresa. Grosso modo podríamos resumirlo en la diferencia entre el margen bruto con el que operaba la empresa y la estructura de gastos generales desembolsables. Este resultado daría el margen de explotación, también denominado Ebitda (earnings before interest, taxes, depreciation and amortization). Este concepto viene a indicar los fondos que podemos esperar cuanto la corriente económica (ingresos y gastos) se convierta en corriente financiera (cobros y pagos).

- **Dónde se analiza:**

En la cuenta de resultados, mediante el cálculo del Ebitda, o en el estado de flujos de caja mediante el concepto fondos generados por las operaciones (FGO).

• **Aspectos que influyen en su generación:**

- Precio de venta.
- Volumen de ventas.
- Coste de fabricación del producto o coste de prestación del servicio que ofrece la empresa.
- Margen industrial que se obtiene.
- Estructura de gastos fijos soportada.
- En definitiva, todos los componentes de la cuenta de resultados susceptibles de mover fondos.(p.49)

**1. Liquidez que genera la gestión**

Según Verdugo (2011) hace referencia a:

La liquidez que genera la gestión de los elementos que componen el circulante de la empresa: cuentas a cobrar existencias, tesorería operativa o caja, proveedores y acreedores.

**2. Dónde se analiza:**

En el balance mediante la variación de las necesidades operativas de fondos.

Las NOF surgen de la diferencia entre el activo corriente operativo y el pasivo corriente operativo.

La diferencia entre los FGO y la variación de NOF da el concepto de caja generada por las operaciones (CGO), concepto que también calculamos de forma indirecta en el estado de flujos de caja que veremos posteriormente.

**3. Aspectos que influyen en su generación:**

- Periodo medio de cobro de las cuentas a cobrar.
- Periodo medio de pago de las cuentas a pagar.
- Poder negociador con clientes y proveedores para fijar los plazos y medios de pago.
- Evolución de la cifra de ventas.
- Almacenes a mantener.
- Gestión de la tesorería o caja, etc.(p.50,51)



#### **4. Liquidez que genera las inversiones y desinversiones.**

Para Verdugo (2011) hace referencia a cómo las inversiones o desinversiones en activos no corrientes afectan a la liquidez. En el caso de las inversiones, la influencia en la liquidez de la empresa estará íntimamente relacionada con el siguiente generador de liquidez que vamos a ver: la financiación externa. Una inversión mal financiada puede acarrear problemas financieros importantes.

- **Dónde se analiza:**

- Las inversiones las podemos ver en el activo no corriente del balance. Dependiendo del formato del balance los movimientos de entradas y salidas que se hayan producido en el periodo considerado podrían aparecer neteados. Por ello, necesitaremos acudir a los mayores de las cuentas de activos corrientes para ver con detalle las inversiones y desinversiones realizadas.

- **Aspectos que influyen en su generación:**

- Las políticas financieras de inversión, financiación y reparto de dividendos.
- Volumen de las inversiones realizadas.
- Calendario de pagos.
- Estructura de financiación que soportan las inversiones.
- Desinversiones efectuadas.(p.53)

#### **5. Liquidez que genera la financiación externa.**

Verdugo (2011) demostró que: hace referencia a la configuración y dimensionamiento de la estructura financiera para soportar las inversiones a largo plazo y las necesidades financieras a corto plazo.

- **Dónde se analiza:** en el pasivo del balance y en la memoria donde deberían aparecer los límites de crédito que la empresa tiene otorgados por sus entidades financieras. Esta información no aparece directamente en el pasivo y rara vez la empresa lo menciona en la memoria. En cualquier caso, es una información relevante para conocer la capacidad que tiene la compañía de Volatilidad de la cifra de ventas y de caja generada.

- Tasa de retención de beneficios.
- Capacidad de negociar con las entidades financieras, etc.(p.53)

## 6. Liquidez que genera el patrimonio neto.

Según Verdugo (2011) indica que:

Los socios influyen en la liquidez en la empresa mediante varias vías: aportación de capital inicial, ampliaciones, reducciones de capital y reparto de dividendos.

- **Dónde se analiza:** en el balance, en el apartado de patrimonio neto.
- **Aspectos que influyen en su generación:**
  - Las políticas financieras de inversión, financiación y reparto de dividendos.
  - *Pay-out* establecido.
  - Ampliaciones y reducciones de capital.
- **Aumento en la devolución de los cobros:** un incremento en el índice de devolución conllevará un aumento de efectos comerciales impagados, lo que supondrá una pérdida en la empresa y por lo tanto una menor caja. Las entidades financieras hacen un seguimiento periódico del porcentaje de devolución sobre la cartera cedida por la empresa para su cobro, descuento o anticipo. Este ratio muestra la calidad de la venta de la empresa.

Un porcentaje de devoluciones por encima del 10% sobre las cesiones realizadas puede ocasionar problemas en la renovación de las líneas de financiación, o la práctica de retenciones en los abonos de las líneas de descuento comercial y anticipo de crédito. Esto puede mermar la liquidez de la empresa de forma relevante. En todo caso, supone soportar un gasto por comisiones de devoluciones que pueden llegar a ser altas y que en muchas ocasiones de difícil repercusión al cliente.  
(p.54)

- **Reducción en la cobertura de los riesgos comerciales otorgados**

En 2011, Verdugo demostró que: para aquellas empresas que necesiten cubrir su riesgo comercial de crédito y el hecho de que la entidad

reduzca de forma generalizada el límite a cubrir en los riesgos que la empresa mantiene con sus clientes supone el traslado de dicho riesgo a la empresa provocando una reducción de ventas que merma la liquidez de la empresa.

- **Incremento en el periodo medio de cobro:** una dilatación en los días de crédito otorgados a los clientes afecta a la obtención de caja. Para ello proponemos:
  - Análisis de la cartera de cliente a fin de detectar clientes no rentables motivados por un periodo de cobro fuera de los límites estipulados por la empresa.
  - Realizar ciclos cortos de facturación. La frecuencia con la que se realiza los procesos de facturación hace que las facturas se emitan antes y por lo tanto empiece a contar con anterioridad el plazo otorgado para su pago.
  - Resolver las incidencias en la facturación con celeridad
  - Anticipar cobros ofreciendo descuentos por pronto pago. Esto supone ceder margen operativo a cambio de mejorar la liquidez de la empresa.
  
- **Respecto a las cuentas a cobrar:**
  - Factorizar clientes cuando exista la posibilidad.
  - Esto sólo está al alcance de empresas que venden a clientes institucionales o grandes corporaciones.
  - Gestionar activamente el cobro con la fuerza de venta.
  - Utilizar medios de pago que den la iniciativa el cobro a la empresa, como es el caso del recibo domiciliado.(p.55)

### 2.2.9. Razón de liquidez.

De acuerdo con Van & Wachowicz (2010) se usan para medir la capacidad de una empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo con los recursos disponibles a corto plazo(o actuales) para cumplir con esas obligaciones. (p.139)

$$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

### 2.2.10. Razón rápida (prueba ácida)

Según Aching (2006) es aquel indicador que al descartar del activo corriente cuentas que no son fácilmente realizables, proporciona una medida más exigente de la capacidad de pago de una empresa en el corto plazo. Es algo más severa que la anterior y es calculada restando el inventario del activo corriente y dividiendo esta diferencia entre el pasivo corriente. Los inventarios son excluidos del análisis porque son los activos menos líquidos y los más sujetos a pérdidas en caso de quiebra. (p.15)

#### Prueba Acida

Gitman & Zutter (2012) revela que: "la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin contar con la venta de sus existencias, es decir, básicamente con los saldos de efectivo, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda haber, diferente a los inventarios". (p.67)

$$\text{Prueba Acida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

### 2.2.11. Razones de actividad

Van & Wachowicz (2010) sostiene que: "también conocidas como razones de eficiencia o de rotación, miden que tan efectiva es la forma en que la empresa utiliza sus activos". (p.142)

#### 2.2.11.1. Cuentas por cobrar.

Aching (2006) informa que, las cuentas por cobrar son activos líquidos sólo en la medida en que puedan cobrarse en un tiempo prudente.(p.18 )

Según Gitman & Zutter (2012) el periodo de cobro, o antigüedad promedio de las cuentas por cobrar, es útil para evaluar las políticas de crédito o cobro. (p.524)

Van & Wachowicz (2010) proporciona un panorama de la calidad de las cuentas por cobrar de la empresa y que tan exitosa es en sus cobros. Esta razón se calcula dividiendo las cuentas por cobrar entre ventas netas a créditos anuales.(p.143)

$$\text{Periodo promedio de cobranza} = \frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}} = \text{días}$$

### 2.2.11.2. Periodo promedio de pago.

De acuerdo con Van & Wachowicz (2010) dice que:

Este es otro indicador que permite obtener indicios del comportamiento del capital de trabajo. Mide específicamente el número de días que la firma, tarda en pagar los créditos que los proveedores le han otorgado. Una práctica usual es buscar que el número de días de pago sea mayor, aunque debe tenerse cuidado de no afectar su imagen de «buena paga» con sus proveedores de materia prima. En épocas inflacionarias debe descargarse parte de la pérdida de poder adquisitivo del dinero en los proveedores, comprándoles a crédito. Período de pagos o rotación anual: En forma similar a los ratios anteriores, este índice puede ser calculado como días promedio o rotaciones al año para pagar las deudas. (p.143)

Según Gitman & Zutter (2012) señala que: “los resultados demostraron que: el periodo de pago, o antigüedad promedio de las cuentas por pagar, se calcula de la misma manera que el periodo de cobro o cuentas por cobrar”. (p.55)

$$\text{Periodo promedio de pago} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} \times 360}{\text{Compra a proveedores}} = \text{días}$$

### 2.2.11.3. Rotación de los activos totales.

Así mismo, Aching (2006) es un ratio que tiene por objeto medir la actividad en ventas de la firma. O sea, cuántas veces la empresa puede colocar entre sus clientes un valor igual a la inversión realizada. Para obtenerlo dividimos las ventas netas por el valor de los activos totales. (p.24)

Se informó que: la rotación de los activos totales indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas. Gitman & Zutter (2012)(p.55)

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}} = \text{veces}$$

### 2.2.12. Índice de morosidad.

Según Díez (2010) indica que:

Como es normal, conceder créditos, al igual que invertir, tiene sus riesgos. No todos los créditos van a ser devueltos ni todos los intereses pagados a tiempo. El banco tendrá que ejecutar la garantía (si la hay) y reconocer las pérdidas correspondientes cuando el deudor no devuelva el crédito y los intereses al banco. (p.178)

#### ¿Qué indica pues la tasa de morosidad?

Es el porcentaje del valor de los créditos que están impagados o atrasados más de tres meses en proporción al valor total de créditos concedidos. El banco, como medida contable, considera pérdidas del ejercicio la estimación de lo que va a perder en un crédito moroso (créditos impagados o con retrasos de más de 90 días). Esto son provisiones específicas, consecuencia de la pura actividad crediticia: algunos créditos se han convertido en morosos durante ese año. Sin embargo, hay otro tipo de provisiones que se realizan aparte de esas pérdidas que se han producido durante el año: son las provisiones genéricas, realizadas «en aras de un cierto conservadurismo». Son provisiones que el banco hace «por si acaso», pero que no se refieren a ningún crédito en concreto.

Porcentaje de los créditos y préstamos concedidos por las entidades financieras cuyo pago sufre un retraso superior a tres meses.

Es la cartera de crédito vencida como proporción de la cartera total. Es uno de los indicadores más utilizados como medida de riesgo de una cartera crediticia.

Figura N° 1: Fórmula de morosidad

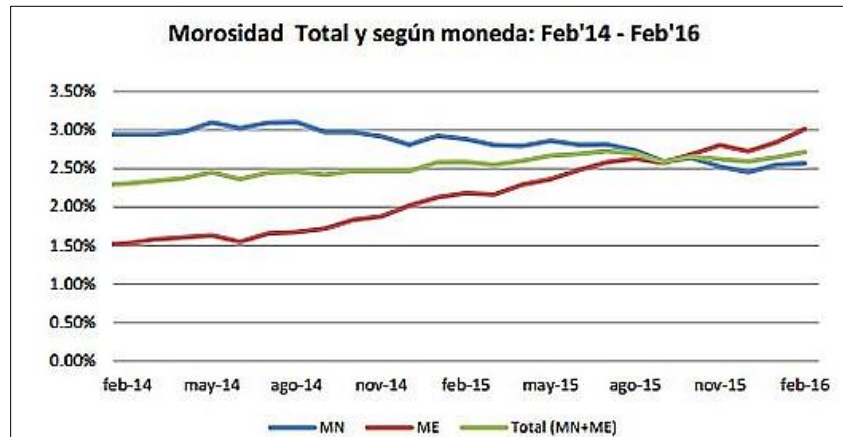
$$\text{tasa de morosidad} = \frac{\text{créditos morosos}}{\text{total créditos}}$$

Fuente: Díez (2010), " Cómo entender las finanzas de hoy". Primera Edición. Antoni Bosch editor, Pág. 178.

**Tasa de morosidad:** Porcentaje de créditos atrasados (más de 3 meses en general) o impagados.

En el ámbito bancario, el índice o ratio de morosidad mide el volumen de créditos considerados morosos sobre el total de operaciones de préstamo y crédito concedido por una entidad financiera.

Figura N° 2: Ratio de Morosidad.



Fuente: ASBANC.

### 2.2.13. Morosidad.

En la web de Edufinet (s.f.) informa que: “la morosidad hace referencia al incumplimiento de las obligaciones de pago. En el caso de los créditos concedidos por las entidades financieras, normalmente se expresa como cociente entre el importe de los créditos morosos y el total de préstamos concedidos”. (p.1)

González (2012) señala que:

La mora provoca en los acreedores un primer efecto perjudicial, al experimentar una falta de cobros que le puede llevar a situaciones de incapacidad de afrontar sus compromisos de pagos. Por otro lado la mora prolonga inesperadamente el plazo de cobro que conduce a un aumento considerable del período de maduración de su empresa, lo que provoca dos efectos que convergen en un mismo problema: un aumento de la estructura circulante que conlleva un crecimiento de las necesidades de financiación, y a su vez una falta de liquidez. (p.421)

### 2.2.14. Razones de apalancamiento financiero (deudas).

Van & Wachowicz (2010) han afirmado que:

La razón entre deuda y capital; para evaluar el grado en el que la empresa está usando dinero prestado, podemos usar varias razones de endeudamiento. Se calcula simplemente dividiendo la deuda total de la

empresa (incluyendo los pasivos corrientes) entre el capital de los accionistas. (p.422)

Para Finnerty & Stowe (2000) sostiene que: “es el grado en el que la compañía se financia con deuda. La cantidad de deuda que una compañía usa y tiene efectos tanto positivos como negativos. Cuanto mas grande sea la deuda, mayor sera la posibilidad de que la compañía tenga problemas para cumplir con sus obligaciones”.(p.92)

**Apalancamiento financiero = Deuda total**

Tota de activos

### **2.2.15. Apalancamiento y riesgos financieros.**

En 2006, Aching acota que:

Estos ratios, muestran la cantidad de recursos que son obtenidos de terceros para el negocio. Expresan el respaldo que posee la empresa frente a sus deudas totales. Dan una idea de la autonomía financiera de la misma. Combinan las deudas de corto y largo plazo. Permiten conocer qué tan estable o consolidada es la empresa en términos de la composición de los pasivos y su peso relativo con el capital y el patrimonio. Miden también el riesgo que corre quién ofrece financiación adicional a una empresa y determinan igualmente, quién ha aportado los fondos invertidos en los activos. Muestra el porcentaje de fondos totales aportados por el dueño(s) o los acreedores ya sea a corto o mediano plazo. Para la entidad financiera, lo importante es establecer estándares con los cuales pueda medir el endeudamiento y poder hablar entonces, de un alto o bajo porcentaje. El analista debe tener claro que el endeudamiento es un problema de flujo de efectivo y que el riesgo de endeudarse consiste en la habilidad que tenga o no la administración de la empresa para generar los fondos necesarios y suficientes para pagar las deudas a medida que se van venciendo. (p.25)

#### **2.2.15.1. Índice de endeudamiento.**

Según Gitman & Zutter (2012) dice que:

El índice de endeudamiento mide la proporción de los activos totales que financian los acreedores de la empresa. Cuando mayor es el índice, mayor es el monto del dinero de otras personas que se usa para generar utilidades.



Mide en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera se trata de establecer el riesgo que incurren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa. (p.57)

#### 2.2.15.2. Estructura de capital

Aching (2006) indica que: “el cociente que muestra el grado de endeudamiento con relación al patrimonio. Este ratio evalúa el impacto del pasivo total con relación al patrimonio. Lo calculamos dividiendo el total del pasivo por el valor del patrimonio”. (p.25)

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}} = \%$$

#### 2.2.15.3. Endeudamiento

Representa el porcentaje de fondos de participación de los acreedores, ya sea en el corto o largo plazo, en los activos. En este caso, el objetivo es medir el nivel global de endeudamiento o proporción de fondos aportados por los acreedores. (p.26)

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo Total}} = \%$$

Según buenosnegocios.com (2014) utilizar la palanca financiera, es decir, combinar capital propio con deudas para desarrollar un negocio, puede **augmentar el rendimiento de los proyectos**. Sin embargo, esta práctica esconde tras sus ventajas, algunos riesgos que vale la pena tener en cuenta: “*Antes de endeudarte para desarrollar tu proyecto, analizará también los riesgos que el apalancamiento implica.*”(p.1)

#### 2.2.16. Proceso.

Arteaga & Ojeda (2011) señala que:

Un proceso es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico. Los procesos son

mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema. El concepto puede emplearse en una amplia variedad de contextos, como por ejemplo en el ámbito jurídico, en el de la informática o en el de la empresa. (p.106)

## **2.2.17. Proceso de crédito y cobranzas.**

### **2.2.17.1. Proceso de crédito.**

Según Vásquez (2013) “es el proceso de verificar y analizar la información del sujeto de crédito de manera cualitativa y cuantitativa, un crédito procura su retorno de los recursos otorgados por la empresa dentro de los plazos y términos concedidos y cuya recuperación es efectuada a través de un adecuado seguimiento”.(p.5)

### **2.2.17.2. Crédito “selectivo y caro”.**

Valero (2012) se ha tomado: sí las cosas, no parece que la reforma financiera vaya a traer más crédito a empresas y familias. Al menos a corto plazo. El consejero delegado de Bankia, Francisco Verdú, reconocía ante empresarios de la Comunidad Valenciana que el acceso al crédito para las empresas “va a ser más selectivo y caro” este año, debido a las necesidades de más capital que tiene Bankia y a su objetivo contener la morosidad. Y lo dice el segundo ejecutivo de la gran entidad financiera que más ha reducido el crédito en 2011 sobre 2010. (p.20)

“Nosotros no podemos aumentar la morosidad”, argumentaba Verdú, aunque reconocía públicamente que ésta seguirá creciendo al menos hasta final de año, fundamentalmente por el deterioro del empleo. Conclusión: “Tenemos que ser más selectivos en los créditos”. (p.35)

### **2.2.17.3. Venta al crédito.**

Según Morales & Morales (2014) se refiere que:

Ante la dificultad de conseguir un préstamo de dinero, gran parte del crédito se canalizó mediante las ventas al fiado y fue ésta la operación crediticia más utilizada en el siglo XVI. De algún modo a

venta a crédito fue un paliativo para compensar tanto la falta de liquidez como la insuficiencia de otras vías de financiamiento.

La adquisición de bienes a crédito ofrecía la posibilidad de obtener un bien y diferir el pago. A diferencia de los préstamos, en la operación el deudor no obtenía dinero sino un bien, el cual pagará con dinero, posteriormente. Este plazo adicional permitía al deudor descontar una parte o la totalidad de la inversión que efectuaba, mediante su comercialización (mercancías) o explotación (fincas, recuas, esclavos) o, cuando menos, reunir la suma requerida en un lapso mayor. De ahí que el plazo varíe según el tipo de bien y el monto del adeudo. Tampoco en este caso eran lícitos los intereses.

El precio de venta al fiado debía ser el mismo que al contado y, por lo mismo, no hay constancias explícitas al interés, aunque éste, según los testimonios de la época, existía y, en general, guardaba relación con el precio pactado. La legislación, para evitar que se pudiesen ocultar los intereses y otros fraudes en la operación, exigía, cuando se protocolarizaban, expresar el tipo de bienes y su precio. (p.14, 15)

#### **2.2.17.4. Análisis de diferentes plazos de créditos a los clientes.**

Morales & Morales (2014) comenta que:

La decisión para establecer los diferentes plazos para cobrar los créditos a los clientes generalmente inicia mediante un análisis comparativo con los plazos que otorgan las demás empresas y, posteriormente, un análisis de los beneficios que se obtienen de cada uno de los plazos. Para lo cual se necesita de un estudio financiero que cuantifique las ganancias y gastos en cada uno de los plazos. Este método también se conoce como análisis financiero de los beneficios marginales por la venta a diferentes plazos de crédito. Primeramente se clasifica a los clientes de acuerdo con su grado de cumplimiento para pagar los créditos recibidos de la empresa y a través del análisis marginal se evalúan los beneficios. “A medida que se mueve el grupo de alta calidad al grupo de baja calidad, vemos el impacto marginal de tales clientes en términos del costo de la cobranza, cuentas

incobrables y periodos de cobranza promedio de las cuentas por cobrar y la rotación, que afecta el nivel de las cuentas por cobrar pendientes. (p.22)

#### **2.2.17.5. El crédito y el financiamiento**

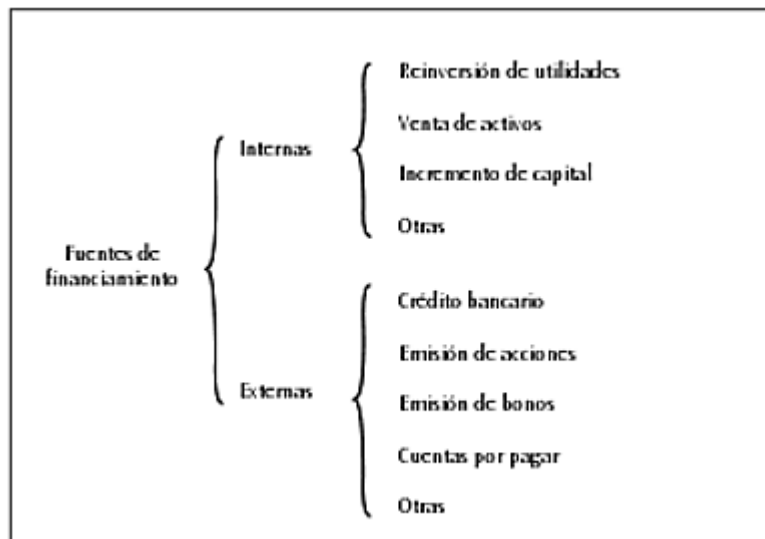
De acuerdo a Morales & Morales (2014):

El crédito es un préstamo en dinero, donde la persona se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo, más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiere. La palabra crédito viene del latín *creditum* (sustantivación del verbo *credere*: creer), que significa “cosa confiada”. Así, crédito, en su origen, significa confiar. En la vida económica y financiera, se entiende por crédito al contrato por el cual una persona física o jurídica obtiene temporalmente una cantidad de dinero de otra a cambio de una remuneración en forma de intereses. Se distingue del préstamo en que en éste sólo se puede disponer de una cantidad fija, mientras que en el crédito se establece un máximo y se puede utilizar el porcentaje deseado. A la vez, el financiamiento se entiende como la cantidad de dinero necesaria para la realización de una actividad o proyecto de una persona, ente público o empresa. Puede hallarse en forma de recursos propios o ajenos, que se encuentran detallados según su procedencia, en el pasivo del balance y como inversiones en el activo. (p.23)

#### **2.2.17.6. El crédito y las empresas**

Morales & Morales (2014) plantea que: “el financiamiento se refiere a la obtención de recursos para conseguir/realizar una actividad específica. A la persona o institución que cede los recursos se le conoce como financiador y al que los obtiene se le conoce como financiado. Puede realizarse mediante diferentes formas, tales como: créditos, arrendamiento, colocación de acciones, colocación de títulos de deuda, etc”. (p.23)

Figura N° 3: Fuentes de Financiamiento y crédito



Fuente: Morales & Morales (2014), "Crédito y Cobranza".  
Primera Edición. Morales Castro, José Antonio, Morales Castro.  
Arturo, Larousse - Grupo Editorial Patria, Pág. 24.

#### 2.2.17.7. Crédito Comercial.

En la web Definición ABC (2007) define como “el crédito comercial consiste en el ofrecimiento de crédito por parte de un proveedor de productos y servicios, a su cliente, permitiéndole pagar por ellos más adelante, es decir, en el futuro. Ambos pactan una fecha de pago que obviamente el cliente deberá respetar y cumplir porque de lo contrario puede caberle alguna acción legal en su contra por no respetar conforme el plazo estipulado”. (p.1)

#### 2.2.17.8. Las lecciones de la historia.

*El Crédito Siempre Paga Factura:*

Según Valero (2012) “Aquellos que no recuerdan el pasado, están condenados a repetirlo”. La frase del pensador norteamericano de origen español George Santayana, en su obra “La razón en el sentido común”, cobra toda su vigencia cuando se analiza qué pasa con el crédito durante las crisis. El banco central Europeo (BCE) lo hace en un interesantísimo trabajo, “El crecimiento del dinero y del crédito después de crisis económicas y financieras: una perspectiva histórica mundial”, publicado en el boletín mensual de febrero, centrado en la Gran Depresión (1929-33) y

en la década perdida de Japón y Asia (1997-99), en comparación con la actual crisis financiera, iniciada en el verano de 2007 por el desplome del mercado de hipotecas suprimen Estados Unidos y que parece lejos de terminar.

Los expertos del BCE consideran que “los patrones de crecimiento medio del dinero y del crédito en torno a anteriores crisis económicas y financieras pueden constituir una referencia útil para valorar la evolución actual y futura del dinero, del crédito y del producto”. Y constatan que “en general, la evolución reciente del crecimiento del dinero y del crédito en la zona del euro parece estar en consonancia con los patrones generales observados en recesiones y recuperaciones anteriores, si la reciente contracción económica se compara con recesiones que fueron acompañadas de crisis bancarias sistémicas”.(p.50)

#### **2.2.17.9. Una fusión no impulsa a corto plazo el crédito.**

Valero (2012) consideró que uno de los objetivos de la reforma financiera es que la banca vuelva a dar créditos a la economía real, para que se acelere la recuperación, las empresas inviertan, los ciudadanos consuman y se cree empleo.

Exigir a la banca más provisiones significa preservar la solvencia, lo que debería traducirse en una recuperación de la confianza de los mercados en el sector financiero español. En este escenario, la banca podría volver a salir a los mercados mayoristas a conseguir liquidez, que se trasladaría a familias y empresas a través del crédito.

Pero la exigencia de más provisiones resta recursos ya de por sí escasos, disponibles para que las entidades den préstamos. La opción de las fusiones para poder tener dos años para cumplir con las nuevas exigencias tampoco va a ser beneficiosa para el crédito. La experiencia demuestra que cuando las entidades están inmersas en un proceso de concentración, su capacidad de dar créditos, como toda la operativa comercial, se resiente. El propio Ministerio de Economía y competitividad parece tener asumido este hecho ya que se exigirá al menos que no se reduzca la inversión crediticia existente antes de la fusión, renunciando a imponer un incremento de ésta. (p. 50)

### 2.2.17.10. Proceso que se sigue para otorgar un crédito.

Morales & Morales (2014) muestra que:

Todas las empresas definen de alguna manera sus reglas para conceder y administrar los créditos a clientes, pues habrá empresas que tengan un departamento dedicado específicamente al otorgamiento de créditos y otro para la cobranza y en otras empresas quizás el departamento de finanzas se encargue de ambas funciones. En el caso del otorgamiento de créditos generalmente se especifican las pautas para la investigación sobre el cliente, normas para fijar los límites de crédito, el monto de crédito, los pagos periódicos y la asignación de responsabilidades para administrar todo el proceso, el cual generalmente está compuesto de:

1. Investigación
2. Análisis
3. Aceptación del cliente

**1. Investigación:** la concesión de crédito a nuevos clientes, así como a clientes ya establecidos, requieren el conocimiento de la capacidad financiera del cliente para contraer endeudamiento. Antes de expedir el primer pedido se llevará a cabo una investigación sobre los antecedentes financieros del cliente.

**2. Análisis:** es el estudio de los datos que permitirán decidir si se otorga o niega la solicitud de crédito, lo que preferentemente se analiza son los hábitos de pago del cliente y de su capacidad para atender sus compromisos. Como indicación orientativa se deberá revisar, al menos:

**a) Informes de créditos:** lograr aquella información que indique si los hábitos de pago con otros proveedores son buenos o irregulares.

**b) Estados financieros:** analizar el capital propio en relación con el total de la deuda, la relación entre el activo circulante y el exigible a corto plazo, la situación del disponible, el grado de rentabilidad y, de ser preciso, un análisis global económico-financiero de la empresa.

### 3. Aceptación de clientes para otorgar crédito.

Al terminar la investigación y el análisis del perfil del cliente, si es que se decide otorgarle la línea de crédito, se le calcula un límite de crédito en función de su potencial de compras y su capacidad para pagar en tiempo y

forma el monto de crédito otorgado. Si la investigación indicara la conveniencia de denegar el crédito y según el grado de calificación negativa, se podrían considerar algunas alternativas como garantías adicionales para el buen fin de las operaciones:

- a) Cesión de activos específicos, garantías suficientes por parte de los propietarios o accionistas de la empresa, acompañados de avales bancarios personales, derechos de retención garantizados contra activos, como hipotecas.
- b) Avales bancarios en cuantía suficiente.
- c) Ventas limitadas a plazo o cantidad, o un máximo de un pedido o rotación en descubierto en cuenta.
- d) Cheque conformado contra entrega de mercancía.
- e) Cualquier forma de envío contra reembolso. (p.100,101)

#### **2.2.17.11. Solicitud de crédito.**

Según Morales & Morales (2014) “la información que se incorpora en una solicitud varía de acuerdo con el tipo de crédito que se pretende otorgar al solicitante y la política de la empresa, algunas compañías sólo piden información sobre lo siguiente:

- Residencia.
- Empleo Ingresos.
- Garantías.
- Otras cuentas corrientes”.(p.103)

#### **2.2.17.12. Proceso de evaluación de créditos.**

Así mismo, Díaz (2006) manifiesta que:

El otorgamiento del crédito está determinado por la capacidad de pago del solicitante que, a su vez, está definida fundamentalmente por su flujo de caja y sus antecedentes crediticios.

La evaluación del solicitante para el otorgamiento del crédito comercial debe considerar... su entorno económico, la capacidad de hacer frente a sus obligaciones frente a variaciones cambiarias, las garantías preferidas, de muy rápida realización y preferidas autoliquidables, la calidad de la dirección de la empresa y las clasificaciones asignadas por las demás empresas del sistema financiero.

Para evaluar el otorgamiento de créditos..., se analizará la capacidad de pago en base a los ingresos del solicitante, su patrimonio neto, importe



de sus diversas obligaciones, y el monto de las cuotas asumidas para con la empresa; así como las clasificaciones asignadas por las otras empresas del sistema financiero.(p.1)

Para la evaluación de créditos podemos seguir el siguiente procedimiento:

### **PASO Nº 1: Recepción de solicitud de crédito y documentación.**

Se deberá recepcionar la solicitud de crédito debidamente llenada según el formato lo indica, es importante que el solicitante consigne los datos generales, direcciones, teléfonos, referencias comerciales y bancarias, bienes patrimoniales, así mismo deben estar anexados los documentos en fotocopia que han solicitado como requisitos.

### **PASO Nº 2: Verificación de datos.**

- Infocorp.
- SBS.
- Cámara de comercio.

**Verificación en Central de riesgo:** Esta empresa nos brinda información del solicitante, la cual han sido recabada de la Superintendencia de Banca y Seguros, Sunat, Cámara de Comercio y otras entidades particulares con el siguiente detalle:

**Datos e identificación del solicitante:** según este detalle podemos obtener el RUC, Estado del contribuyente, direcciones, en caso de una empresa quienes son sus representantes legales, en caso de una persona natural si es representante legal de una o varias empresas.

**Endeudamiento del solicitante:** según este detalle nos brinda información del solicitante a nivel de la SBS, en la cual podemos obtener la calificación de sus últimos 6 meses según su endeudamiento con entidades financieras, así como la cantidad de entidades con las que viene operando, así como el detalle de su endeudamiento

Se deberá tener presente las referidas calificaciones que la SBS según detallamos a continuación:

## **A.- Clasificación del deudor de la cartera de créditos comerciales:**

### **Categoría normal (0)**

#### **El deudor:**

Presenta una situación financiera líquida, con bajo nivel de endeudamiento patrimonial y adecuada estructura del mismo con relación a su capacidad de generar utilidades. El flujo de caja no es susceptible de un empeoramiento significativo ante modificaciones importantes en el comportamiento de las variables tanto propias como vinculadas con su sector de actividad y cumple puntualmente con el pago de sus obligaciones.

Adicionalmente la empresa del sistema financiero considerará si el deudor:

- a) Tiene un sistema de información consistente y actualizada, que le permita conocer en forma permanente su situación financiera y económica;
- b) Cuenta con una dirección calificada y técnica, con apropiados sistemas de control interno;
- c) Pertenece a un sector de la actividad económica o ramo de negocios que registra una tendencia creciente; y,
- d) Es altamente competitivo en su actividad.

### **Categoría con problemas potenciales (1)**

El deudor presente cualquiera de las características siguientes:

Una buena situación financiera y de rentabilidad, con moderado endeudamiento patrimonial y adecuado flujo de caja para el pago de las deudas por capital e intereses. El flujo de caja tiende a debilitarse para afrontar los pagos, dado que es sumamente sensible a modificaciones de variables relevantes; o, incumplimientos ocasionales y reducidos que no excedan los 60 días.

### **Categoría deficiente (2)**

El deudor presente cualquiera de las características siguientes:

Una situación financiera débil y un nivel de flujo de caja que no le permite atender el pago de la totalidad del capital y de los intereses de las deudas, pudiendo cubrir solamente estos últimos. La proyección del

flujo de caja no muestra mejoría en el tiempo y presenta alta sensibilidad a modificaciones menores y previsibles de variables significativas, debilitando aún más sus posibilidades de pago. Tiene escasa capacidad de generar utilidades; o, incumplimientos mayores a sesenta (60) días y que no exceden de ciento veinte (120) días.

### **Categoría dudoso (3)**

El deudor presente cualquiera de las características siguientes:

Un flujo de caja manifiestamente insuficiente, no alcanzando a cubrir el pago de capital ni de intereses; presenta una situación financiera crítica y muy alto nivel de endeudamiento, y se encuentra obligado a vender activos de importancia para la actividad desarrollada y que, materialmente, son de magnitud significativa con resultados negativos en el negocio; o, incumplimientos mayores a ciento veinte (120) días y que no exceden de trescientos sesenta y cinco (365) días.

### **Categoría pérdida (4)**

El deudor presente cualquiera de las características siguientes:

Un flujo de caja que no alcanza a cubrir los costos de producción. Se encuentra en suspensión de pagos, siendo factible presumir que también tendrá dificultades para cumplir eventuales acuerdos de reestructuración; se encuentra en estado de insolvencia decretada o está obligado a vender activos de importancia para la actividad desarrollada, y que, materialmente, sean de magnitud significativa; o, incumplimientos mayores a trescientos sesenta y cinco (365) días.

## **B.- Clasificación del deudor considerado como mes y del deudor de la cartera de créditos de consumo.**

### **Categoría normal (0)**

Son aquellos deudores que vienen cumpliendo con el pago de sus cuotas de acuerdo a lo convenido o con un atraso de hasta ocho (8) días calendario.

### **Categoría con problemas potenciales (1)**

Son aquellos deudores que registran atraso en el pago de sus cuotas de nueve (9) a treinta (30) días calendario.

### **Categoría deficiente (2)**

Son aquellos deudores que registran atraso en el pago de sus cuotas de treinta y uno (31) a sesenta (60) días calendario.

### **Categoría dudoso (3)**

Son aquellos deudores que registran atraso en el pago de sus cuotas de sesenta y uno (61) a ciento veinte (120) días calendario.

### **Categoría pérdida (4)**

Son aquellos deudores que muestran atraso en el pago de sus cuotas de más de ciento veinte (120) días calendario.

## **C.- Clasificación del deudor de la cartera de créditos hipotecario para vivienda**

### **Categoría normal (0)**

Son aquellos deudores que vienen cumpliendo con el pago de sus cuotas de acuerdo a lo convenido o con un atraso de hasta treinta (30) días calendario.

### **Categoría con problemas potenciales (1)**

Son aquellos deudores que muestran atraso en el pago de treinta y uno (31) a noventa (90) días calendario.

### **Categoría deficiente (2)**

Son aquellos deudores que muestran atraso en el pago de noventa y uno (91) a ciento veinte (120) días calendario.

### **Categoría dudoso (3)**

Son aquellos deudores que muestran atraso en el pago de ciento veintiuno (121) a trescientos sesenta y cinco (365) días calendario.

### **Categoría pérdida (4)**

Son aquellos deudores que muestran atraso en el pago de más de trescientos sesenta y cinco (365) días calendario.

**Cartera morosa.-** según este detalle nos informa la situación de su cartera por cobrar que posee el solicitante, es decir que personas o empresas le están debiendo

**Información negativa.-** según este detalle nos presenta la información negativa que posee el solicitante a nivel de Cuentas Corrientes Cerradas, Tarjetas de Créditos Anuladas, Sistema de Consolidado de Morosidad (información de deuda con terceros), Boletín de Letras Protestadas, información de Deuda con Sunat, información de deuda con AFP'S.

**Verificación de domicilio y laboral.-** se deberá proceder a realizar visitas al domicilio y centro laboral del solicitante y aval (si fuera el caso) con el siguiente carácter:

**Domiciliaria.-** confirmar que el solicitante habite o sea propietario del domicilio con documentos acreditables, así mismo de manera objetiva verificar status de la vivienda, muebles con los que cuenta, entorno familiar.

**Laboral.-** confirmar la relación laboral del solicitante con la empresa donde labora (antigüedad laboral, cargo, sueldo) en el caso de ser trabajador dependiente, si fuera el caso de ser independiente se deberá verificar (antigüedad del negocio, mercadería en stock, maquinaria para producción, número de trabajadores, afluencia de clientes)

En ambos casos se deberá tener presente la ubicación del domicilio y del centro laboral, considerando que aquellas direcciones ubicadas en zonas peligrosas o de difícil acceso no podrán calificar para el crédito.

**Primera entrevista de crédito.-** En la primera entrevista se deberá tratar de obtener la mayor información posible tales con la siguiente ayuda memoria:

**A.- Monto y propósito del crédito**

- Que producto necesita.
- En qué tiempo lo piensa pagar.
- Para que requiere el producto.

## **B.- Fuentes de Pago**

- Como pagara su préstamo.
- Cuáles son sus fuentes principales de financiamiento.
- Que otras fuentes de pago son disponibles.
- Quienes son sus principales proveedores.

## **C.- Datos Financieros (Negocios o Empresas)**

- Balances del año anterior.
- Balances a la fecha (tres meses últimos).

## **D.- Confianza**

Generalidades:

- Todo crédito debe pasar por una etapa de evaluación por más simple y rápida que sea.
- Todo crédito tiene riesgo por fácil y bueno y bien garantizado que parezca.
- El análisis del crédito no pretende acabar con el 100% de la incertidumbre del futuro, sino que solo disminuya.
- Dado que en las decisiones de crédito no estamos actuando con variables exactas, debe jugar un rol muy importante el buen criterio y sentido común.

Antecedentes generales anteriores a crédito es seriedad y moralidad.

### **Verificación de referencias bancarias y comerciales.**

Sé deberá proceder a revisar las referencias de terceros tanto de instituciones financieras (bancos) y comerciales (Proveedores), buscando obtener la siguiente información:

- Tipo de relación comercial.
- Antigüedad de relación comercial.
- Calificación de relación comercial.
- Línea de crédito obtenida por el solicitante.
- Tipos de líneas obtenidas (crédito, sobregiro, descuento, etc.).
- Saldo promedio en cuentas corrientes.
- Movimiento promedio en cuentas corrientes.

- Comportamiento de pago.
- Forma de pago de deuda.

Esta información nos permite tener una visión sobre el comportamiento del solicitante con otras instituciones, teniendo en cuenta que muchas veces existe un mejor comportamiento con instituciones financieras que con instituciones comerciales.

### **Consideraciones en la revisión documentaria.**

El DNI debe presentar el último holograma con referencia a las últimas elecciones, caso contrario se rechazará el expediente.

Los recibos por servicios deben ser del último mes y debidamente cancelados.

La cuota mensual no deberá exceder del 30% del ingreso mensual del solicitante en caso de una persona natural.

La ubicación del domicilio y/o centro laboral del solicitante deberá estar dentro de la jurisdicción que abarque la sucursal, y no deberá estar considerado dentro de zonas peligrosas o de difícil acceso.

Las personas casadas deberán presentar los datos de sus conyugues, así deberán firmar ambos los documentos respectivos.

Se considerara como propiedades del solicitante siempre y cuando acrediten mediante ficha de registra registral en cual figure a su nombre

En caso de personas naturales con negocios el ingreso promedio mensual se determinara con el promedio de sus ventas declaradas en la declaración mensual del IGV.

En caso de las Empresas Jurídicas, los poderes del representante legal deberán estar expresamente considerados en la ficha de registros públicos.

En caso de empresas jurídicas la aceptación de letras de cambio será por la persona designada expresamente en los la ficha de registros públicos, generalmente es el representante legal. Puede que existiera la posibilidad que fueran dos firmas mancomunadas.

En caso de personas jurídicas el ingreso promedio mensual se determinara con el promedio de sus ventas declaradas en la declaración mensual del IGV.

En caso de personas jurídicas, se tomara en referencia el promedio mensual de ventas en relación con las ventas declaradas en su declaración anual del impuesto a la renta del ejercicio anterior.

En caso de personas jurídicas deberá considerarse su utilidad del ejercicio anterior declarado en la declaración anual del impuesto a la renta.

Se rechazara aquellos expedientes que presenten:

- Letras protestas en los últimos 6 meses.
- Cheques devueltos en los últimos 6 meses.
- Información comercial o financiera negativa.
- Calificación SBS de problema potencial, deficiente, dudoso y pérdida.
- Créditos castigos con antigüedad a 2 años.
- Cuentas corrientes cerradas con antigüedad a 1 año.
- Con problemas judiciales y de morosidad.
- Con problemas de morosidad tributaria.(p.1)

#### **2.2.17.13. Políticas de créditos**

En 2009, Martinez plantea que:

La información crediticia actualizada de un cliente es básica, por lo que periódicamente debe ser reactualizarse esta información.

Si un cliente dejo de ser cliente activo más de 1 año deberá volver a presentar todo su expediente y ser evaluado nuevamente. (pág.20)

Como sucede con la salud de las personas, siempre resulta más aconsejable una política preventiva, que facilite la implantación de medidas dirigidas a anticiparse a unos hechos futuros, que dejar al azar o al momento cuando se presenten los problemas, su posible solución. A esta última opción se la conoce como política curativa.

Se puede conseguir en cada política, según sea de carácter estructural o sistemático o, en su defecto, según se trate de medidas coyunturales o irregulares.



Ayuda a analizar la relación entre una política de crédito y el seguimiento de la misma. La primera contempla al aspecto que origino la necesidad de implantar una política y lo la calidad de seguimiento y cumplimiento de la misma.

Se adopta una empresa ante la necesidad de implantar una política en materia de concesión o denegación de créditos a sus clientes, así como todo lo que conlleva su implantación, puede condicionar en mayor o menor medida su actual política comercial y por descontado sus resultados.(p.21)

#### **2.2.17.14. Proceso de cobranzas.**

Morales & Morales (2014) indica lo siguiente:

Igual que cualquier otra área de la empresa, la gestión del crédito debe seguir unos objetivos y políticas fijadas de antemano para establecer normas de conducta homogéneas con el resto de la organización.

- 1. Prevención:** son las acciones encaminadas a evitar el incumplimiento del pago de un cliente, disminuir el riesgo de mora en los portafolios de las cuentas por cobrar y asegurar los elementos necesarios para actuar en caso de aumento de riesgo por el incremento de los clientes que no pagan, como es el caso de las acciones legales ya sea con los abogados de la empresa o a través de un despacho especializado en la recuperación de clientes morosos.
- 2. Cobranza:** son las acciones encaminadas a recobrar adeudos en tempranas instancias de mora, donde aún la empresa desea continuar su relación de negocio con el cliente, dado que aún existe la posibilidad de hacer negocios de manera rentable.
- 3. Recuperación:** acciones encaminadas a recuperar adeudos de créditos en mora con bastante tiempo, probablemente la empresa no desea continuar la relación de negocio con el cliente, porque considera que no le pagarán los clientes los adeudos y es como echarle dinero bueno al malo.
- 4. Extinción:** son las acciones que encaminadas a registrar contablemente las cuentas por cobrar como saldadas cuando los clientes han pagado los adeudos correspondientes. (p.146)

Figura N° 4: Ciclo de un negocio.



Fuente: José Sande.

#### 2.2.17.15. Procesos relacionados con la facturación y cuentas por cobrar.

El ciclo de facturación y cuentas por cobrar, también conocido como de ingresos y cobros, es fundamental para la empresa, porque de éste dependen sus ingresos. En la mayoría de las empresas medimos el crecimiento o tamaño a través de las cifras de ventas es significativo tanto en unidades monetarias como en unidades de venta, su incremento constante dará indicios de una empresa en expansión, con posibilidades de inversión.

Dentro del proceso de facturación y cuentas por cobrar existen políticas para establecer parámetros y condiciones ante cualquier operación de efectivo, las cuales se detalla a continuación:

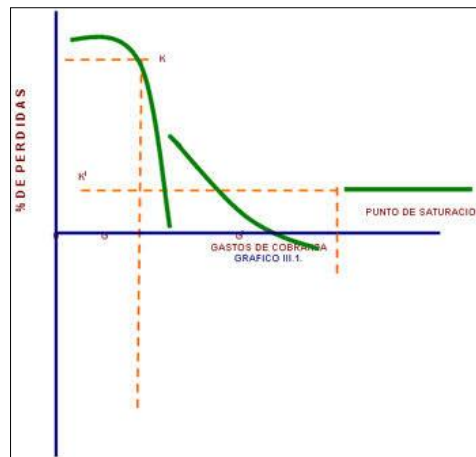
##### a) Políticas de crédito y cobranza:

Las condiciones económicas, los precios asignados a los productos y la calidad de los mismos, además de las políticas de crédito de las empresas, son los factores más importantes que influyen en las cuentas por cobrar de una empresa. Todas, excepto la última, escapan en gran medida al control de los directores de finanzas. No obstante, al igual que otros activos circulantes, los directores pueden variar el nivel de cuentas por cobrar y mantener el equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo.

### b) Políticas y procedimientos de cobro:

Las empresas determinan sus políticas generales de cobro mediante la combinación de los procedimientos que llevan a cabo. Esos incluyen el ingreso de cartas de notificación, llamadas telefónicas, visitas personales y demandas judiciales. Una de las principales variables de las políticas es la cantidad de dinero dedicado a los procedimientos de cobro.

Figura N° 5: Relación entre los gastos de cobranza y las Pérdidas por cuentas incobrables



Fuente: Gestión de cobranzas.

### 2.2.18. Estrategias de cobranza.

Según Morales & Morales (2014) para determinar;

Las estrategias es fundamental segmentar la cartera de clientes, de acuerdo con las características comunes de los clientes y las cuentas, por ejemplo: antigüedad, monto, producto, geografía, perfil del cliente o la deuda, para así determinar las estrategias que son adecuadas para segmento de clientes que tienen problemas similares. En función de las características de cada segmento, se definen las estrategias y políticas de cobranza. Las estrategias establecen las formas de cobrar, los criterios de negociación como los plazos, condonaciones, quitas, todos ellos adecuados al segmento que se haya definido y que seguramente tendrán un efecto más preciso de conseguir que los clientes cumplan con los pagos de sus adeudos. (p.146)

#### 2.2.18.1. Diseño del sistema general de cobranza.

Morales & Morales (2014) demuestra que:

Lo recomendable es que el sistema incluya un procedimiento de contabilidad que revele las cuentas vencidas de los clientes, un método que permita conocer los motivos por los que la cuenta llegó a ese grado y una bitácora por la cuenta de cada cliente en que se registren las acciones emprendidas para la cobranza de cada cuenta.

El objetivo primordial de la cobranza es mantener la buena voluntad de todos los deudores, es decir, lograr que paguen los créditos que se les han otorgado, pero que ellos deseen hacerlo de manera espontánea, para ello es necesario tener un conocimiento completo de las técnicas de cobranza y saber cómo y cuándo aplicarlas. El efecto psicológico de exigir pagos puntuales debe ser considerado cuando se hagan los cobros, así como cuando se aprueba un crédito. La mayoría de los deudores respeta un negocio que es atento con sus clientes y requiere pago puntual. Un sistema de cobro bien diseñado puede alcanzarse, cumpliendo los siguientes puntos:

- a. Clasificación de los clientes de acuerdo con su respuesta para pagar el crédito otorgado.
- b. Creando un sistema que comprenda una serie de actividades que la empresa emprenda para que el cliente pague el crédito, donde las actividades se diseñen de acuerdo con la respuesta espontánea del cliente en el cumplimiento de las cláusulas del contrato de crédito. Estas vías se conocen como las etapas de la cobranza. (p.146,147)

#### **2.2.18.2. Administración de la cartera de cuentas por cobrar.**

Morales & Morales (2014) señala que:

Una actividad fundamental es la prevención, a través del conocimiento mejor de los clientes y teniendo cuidado especial en el otorgamiento de créditos, para que la administración de la cobranza sea eficiente. Otra medida es reaccionar de manera inmediata y atinada a la situación ya existente, para ello se debe tener una administración óptima de cartera de clientes y haber determinado estrategias para las situaciones en que los clientes no cumplen con su pagos, las cuales deben ser consistentes y

adecuadas a la situación muy particular del mercado, a la economía y, sobre todo, a las peculiaridades del tipo de cliente; todo esto debe conducir a una cobranza eficiente y oportuna. Para una adecuada administración de la cartera de crédito, es importante conocer a los clientes de la empresa, sus hábitos de compra, qué estímulos los hacen reaccionar y además qué factores sirven para medir riesgo y de qué manera se pueden evitar las pérdidas como consecuencia de la presencia de esos riesgos en el proceso de cobranza. (p.145)

#### **2.2.19. Cuentas por cobrar.**

Según Mendivil (2010) “las cuentas por cobrar son los créditos a favor de la empresa documentados o en cuentas corrientes, provenientes de las ventas de mercancías o servicios (clientes), de préstamos a empleados o pagos por cuentas de terceros (deudores diversos), anticipos a proveedores y otros”.(p.73)

##### **2.2.19.1. Objetivos.**

- Verificar su existencia física, es decir la materialidad del documento que ampare el derecho de cobro.
- Verificar la autenticidad del derecho de cobro, esto es verificar que el adeudo es un derecho real a favor de la empresa.
- Verificar su valuación y probabilidad de cobro, determinar que las cifras que muestren como cuentas por cobrar, además de representar un derecho real.
- Determinar limitaciones del derecho de cobro, es decir definir la probabilidad de exigencias de algún compromiso por el cual la empresa no pueda exigir ampliamente el cobro del derecho que representan.
- Cuidar su presentación adecuada en los estados financieros, examinar si las cuentas por cobrar están correctamente clasificadas en atención al origen (clientes, funcionarios, empleados, etc.).(p.74)

##### **2.2.19.2. Confirmación de adeudo.**

Así mismo, Mendivil (2010) “es conocido como circularización, consiste en enviar una carta al deudor donde se pide que

conteste si está de acuerdo o no con el importe que aparece a su cargo”. (p.75)

#### **2.2.20. Flujo de caja.**

Verdugo (2011) muestra que:

El flujo de caja es para retribuir de forma satisfactoria al accionista y para devolver y remunerar la deuda a terceros. Por otro lado, relacionaremos las mejores prácticas que las empresas han puesto en marcha para mejorar la liquidez en esta situación de crisis económica general para contrarrestar la limitación que ha supuesto el acceso al crédito bancario. (p.50)

Así mismo, Mantilla (2009) “los flujos de caja son las variaciones de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado para una empresa”. (p.114)

Para Gitman & Zutter (2012) “el flujo de caja es la acumulación neta de activos en un periodo determinado y por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa. El flujo de caja se analiza a través del Estado de Flujo de Caja”. (p.91)

#### **2.2.21. Flujo de efectivo.**

Según Gitman & Zutter (2012) “los flujos de efectivo generan disponibilidad para los accionistas no hay garantía de que el consejo directivo incremente los dividendos cuando las utilidades aumentan. Además, las suposiciones y las técnicas contables que aplica una empresa le pueden permitir algunas veces mostrar una utilidad positiva incluso cuando sus flujos de efectivo de salida exceden sus flujos de efectivo de entrada”.(p.91)

#### **2.2.22. Activo neto.**

En 2009, Mantilla sostiene que:

Un activo neto es un recurso controlado por la EMPRESA, como resultado de sucesos pasados, del que la misma espera obtener en el futuro, beneficios económicos.

Los beneficios económicos futuros incorporados a un activo neto consisten en el potencial del mismo para contribuir directamente o indirectamente a los flujos de efectivo y otros equivalentes a efectivo de la empresa.(p.115)

Según Verdugo (2011)

El activo neto está compuesto por las inversiones de la empresa, esto es, los activos no corrientes y las necesidades operativas de fondos (NOF) o capital corriente.

Estas inversiones generan ingresos y gastos y su diferencial no sólo debe ser positivo sino suficiente para que el accionista se sienta atraído para realizar, mantener y hacer crecer la inversión. En términos de generación de caja, el flujo que comprende el efectivo que genera el activo neto se denomina flujo de caja libre.

De aquí se derivan tres fuentes de liquidez:

- La que genera la propia explotación del negocio.
- La que genera la gestión del capital circulante.
- La que genera los procesos de inversión y desinversión.

Llamaremos liquidez del activo neto a la caja generada por el flujo de caja libre. (p.56)

### **2.2.23. Carteras**

García (2013) determina lo siguiente:

Una cartera es una combinación de activos, entrando cada uno de ellos en una cierta proporción hasta agotar el presupuesto disponible. En una concepción más amplia, una cartera es un conjunto de activos afectos a una misma titularidad jurídica o sujetos a una unidad de gestión, tendentes a la consecución de ciertos objetivos previamente establecidos

Existen diversas clases de carteras en función de los activos que las componen y de los objetivos del inversor. No obstante, las que a nosotros nos interesan son las carteras de inversiones financieras , en las que se pretende combinar adecuadamente diversos tipos de productos financieros a fin de obtener un resultado deseado, establecido en términos de rentabilidad y riesgo, de acuerdo con las preferencias y objetivos del sujeto

inversor correspondiente. Para su construcción se requiere de una teoría que ayude a establecer la composición óptima de las mismas. (p.74, 75)

#### **2.2.23.1. Carteras de clientes.**

Planificación Jurídica (2008) define que: “una empresa dedicada a la asesoría, seguros, etc., adquiere la cartera de clientes, junto a los clientes, ordenadores y otros materiales a otra asesoría, le compra toda la actividad comercial, pero no compra la empresa (ambas sociedades limitadas)”. (p.1)

CONSUMOTECA (2015) plantea que:

Se denomina cartera o portafolio de clientes al conjunto de clientes que los vendedores de una empresa tienen dentro de un área de venta y con los que interesa mantener un contacto.

Los clientes pueden ser activos (ya se les ha vendido algo) o potenciales (pueden estar interesados en comprar. También se les conoce en la jerga comercial como “leads” o “prospectos”). La clientela se entiende que forma parte de los bienes inmateriales de la empresa, que se conocen como “fondo de comercio”.

García (2013) “es un concepto que usamos frecuentemente, pero no siempre está claro su significado. En este artículo te explicamos qué es una cartera de clientes, cómo se organiza y de qué forma debes gestionarla para lograr sacarle el máximo provecho”. (p.75)

Impulsa Popular (s.f.) define como: “cartera de clientes a un registro o directorio de los compradores actuales y de los posibles clientes, que te permite tenerlos bien ubicados: saber quiénes son, dónde y cuándo encontrarlos, sus posibilidades de compra, su dirección, teléfono o correo electrónico”. (p.1)

#### **2.2.23.2. Calificación de la Cartera de Cliente.**

De acuerdo a Chirinos (2002) demuestra que: “es la calificación que el sistema debe ir dándole según su comportamiento de pago y los resultados de gestión que los gestores van ingresando producto de las visitas realizadas”. (p.46)

Según Aparicio, Gutiérrez, Jaramillo, & Moreno (2013) sostiene que:



La clasificación crediticia que otorga la SBS a los deudores mayoristas está determinada principalmente por la capacidad de pago del deudor. Esto se determina en función de las características de su flujo de caja y del grado de cumplimiento de sus obligaciones. Asimismo, se toma en consideración su nivel de solvencia, las clasificaciones crediticias asignadas por otras empresas del sistema financiero, así como su historial crediticio, entre otros elementos prudenciales. Para el caso de los deudores minoristas y los créditos hipotecarios, la clasificación crediticia de la SBS únicamente considera el grado de cumplimiento (días de atraso). En la Tabla N° 1, se presenta los criterios utilizados para la clasificación de los ocho tipos de crédito en cada una de las cinco clasificaciones crediticias vigentes propuestas por las SBS: Normal, Con Problemas Potenciales (CPP), Deficiente, Dudoso y Pérdida. (p.7)

Tabla N° 1: Clasificación crediticia del deudor, según tipo de crédito.

Tipo de crédito	Normal	CPP	Deficiente	Dudoso	Pérdida
Corporativos, grandes empresas y medianas empresas	(a) Buena situación financiera y rentabilidad, con bajo nivel de endeudamiento patrimonial. El flujo de caja no es susceptible de un empeoramiento significativo; o,	(a) Buena situación financiera y de rentabilidad, con moderado endeudamiento patrimonial. El flujo de caja podría debilitarse dentro de 12 meses dado que es sumamente sensible a modificaciones de variables relevantes, o	a) Situación financiera débil, flujo de caja no permite atender sus obligaciones. La proyección del flujo de caja no muestra mejoría en el tiempo y presenta alta sensibilidad a modificaciones menores y previsibles de variables significativas. Tiene escasa capacidad de generar utilidades; o,	a) Flujo de caja insuficiente, no cubre sus obligaciones; situación financiera crítica y muy alto nivel de endeudamiento patrimonial. Se encuentra obligado a vender activos de importancia y tiene resultados negativos en el negocio; o,	a) Flujo de caja no alcanza a cubrir sus costos. Es factible presumir que también tendrá dificultades para cumplir eventuales acuerdos de reestructuración; se encuentra en estado de insolvencia decretada o está obligado a vender activos de importancia; o
	(b) Cumple puntualmente con sus obligaciones	b) Atrasos ocasionales y reducidos en el pago de sus créditos que no exceden los 60 días.	b) Atrasos mayores a 60 días y que no excedan de 120 días.	b) Atrasos mayores a 120 días y que no excedan de 365 días.	b) Atrasos mayores a 365 días.
Pequeñas empresas, microempresas y Consumo (R y NR)*	Cumple con los pagos o tiene atrasos de máximo 8 días.	Atrasos mayores a 8 días y que no excedan de 30 días.	Atrasos mayores a 30 días y que no excedan de 60 días.	Atrasos mayores a 60 días y que no excedan de 120 días.	Atrasos de más de 120 días.
Hipotecarios	Cumple con los pagos o tiene atrasos de máximo 30 días.	Atrasos mayores a 30 días y que no excedan de 60 días.	Atrasos mayores a 60 días y que no excedan de 120 días.	Atrasos mayores a 120 días y que no excedan de 365 días.	Atrasos mayores a 365 días.

\* Revolvente (R) y No Revolvente (NR)

Fuente: [Resolución SBS N° 11356-2008](#).

En función de los días de atraso, la clasificación es más estricta para el caso de los créditos a pequeñas empresas, créditos a microempresas y créditos de consumo. Estos créditos pasan de la categoría “normal” a “CPP” a los 9 días de atraso, mientras que para los créditos corporativos o hipotecarios esto ocurre a los 31 días. Esta diferencia se explica en parte por el mayor riesgo

inherente de los créditos dirigidos al sector minorista y por otro lado, por la dificultad en la evaluación de los factores cualitativos (situación financiera, flujos de caja, etc.) de los deudores minoristas, que genera que se requiera una mayor exigencia en cuanto al número de días de atraso.(p.7) incalculable

### **2.2.23.3. Clasificación de la Cartera de Cliente.**

Laudon (2012) establece que:

Es una técnica que permite clasificar cuales son los clientes vitales para la empresa, dependiendo el tipo de elemento que es para la organización.

#### **a) Clientes nuevos.**

El grupo de clientes nuevos está formado por aquellos que han realizado su compra por primera vez a la empresa, cabe mencionar que estos trabajaban antes con empresas que eran su proveedor, los cuales son considerados la competencia de la organización a la que le están comprando por primera vez.

#### **b) Clientes existentes.**

En este grupo se incluyen todos los clientes con que cuenta una organización, esto permite tener presente algún grado de crecimiento en diversos indicadores de ventas, pero se ve limitado a su número y a su capacidad de compra de cada uno, razón por la cual se consideran diversos planos , en los cuales la empresa empieza a ver niveles reales de crecimiento en todos su indicadores y su conquista implica una labor preliminar de identificación, clasificación y análisis de sus características, hábitos de consumo, hábitos de compra , etc. según sean personas naturales o jurídicas.

#### **c) Clientes pasivos.**

Son clientes actuales o presentes, con estos se tiene la intención de conservar el mayor número posible de los mismos, buscando su "fidelización" con herramientas de marketing relacional, debido a que son clientes que generan los menores volúmenes y frecuencias de facturación.

**d) Clientes Inactivos.**

Son los clientes con necesidades y expectativas que no fueron cubiertas por la organización. Es por ello que no han hecho compras recientes, y están sensibles de ser persuadidos por la competencia

**e) Clientes por volumen de compra.**

Consiste en las transacciones que realiza una empresa, con los clientes que compran en un volumen mayor al promedio de los clientes que conforman su cartera. El llevar un registro de ellos tiene como objetivo proporcionar información mensual sobre el volumen de las ventas de bienes muebles de cada uno de sus clientes, con el fin de conocer la cuantía del consumo

**f) Clientes especiales.**

Cliente Especial es aquel comprador que recibe beneficios adicionales que son otorgados a todos aquellos clientes de la cartera que; hayan realizado compras con su Tarjeta de Crédito, registren cierto volumen de compra, frecuencia de compra, etc. Estos clientes pueden acceder a descuentos, puntos para ser canjeados por productos, entrar a concursos o rifas, etc.

**¿Cómo hacer la medición y seguimiento a clientes?**

Satisfacción se define conceptualmente como ‘el cumplimiento o realización de una necesidad, deseo o gusto’, lo cual, en términos de investigación de mercados, se podría plantear como una pregunta en términos de si se ha cumplido o no, en mayor o menor grado, la necesidad, el deseo o gusto que dio origen a una compra determinada.(p.1)

**2.2.23.4. Clasificación de clientes.**

Según Morales & Morales (2014):

**“Por qué las cuentas se vencen sin ser pagadas”** el acreedor puede usualmente determinar por qué un cliente falla en sus pagos, consultando:

- 1) El registro de compras y pagos en el auxiliar;

- 2) El archivo de crédito del cliente;
- 3) La información proporcionada por los agentes de ventas y;
- 4) Intercambio de informes o discusiones con grupos de comerciantes.

Una vez que la razón es conocida, el cliente puede generalmente ser clasificado dentro de 11 grupos.” 4 Tal clasificación ayuda al acreedor a escoger la técnica de cobranza”. Los 11 grupos son:

1. Clientes que honestamente malinterpretan las condiciones de venta. Este grupo no ofrece ningún problema real de cobro. Una explicación de las condiciones de venta usualmente trae una remesa de fondos puntual. Normalmente la casa vendedora asume la responsabilidad por no haber explicado completamente las condiciones de venta antes de que surja la mala interpretación.
2. Clientes que pasan por alto sus cuentas por negligencia o métodos de trabajo deficientes. Un recordatorio de que la cuenta se ha vencido es todo lo que se necesita para los clientes de este grupo. Si el cliente es un transgresor crónico, el acreedor debe hacer cualquier esfuerzo para hacerle notar la importancia de pagar sus cuentas sistemáticamente.
3. Clientes que descuidan las fechas de vencimiento por lo reducido de la cuenta. Los minoristas, particularmente, pertenecen a este grupo. Obtienen una cuenta por unos cuantos dólares y la retienen con la intención de incluir el monto cuando paguen la siguiente mensualidad. No se dan cuenta del problema que esa práctica ocasiona a los departamentos de contabilidad y de crédito del vendedor. Una amable carta explicando las dificultades a menudo consigue la cooperación del cliente. Sin embargo, es difícil quitar este hábito al minorista y el departamento de crédito al detallista usualmente lo tiene presente como una de las inevitables experiencias del trabajo de crédito.

4. Clientes que temporalmente se atrasan, pero generalmente pagan a tiempo. Los clientes de este grupo pagan a tiempo cuando las fechas vencidas de las cuentas del acreedor coinciden con el auge de temporada de su propio negocio y hacen esperar al acreedor cuando estos periodos no coinciden. Estos casos usualmente surgen de un déficit del capital operativo. La política general del acreedor es indulgente con esta clase de deudores, pero debe mantener una cobranza continua sobre los clientes. El acreedor debe tener presente que el deudor paga a quienes presionan la cobranza antes que a los acreedores pocos severos.
5. Clientes que temporalmente se atrasan por las condiciones locales del negocio. Las condiciones locales huelgas o desastres naturales frecuentemente reducen la cobranza del comerciante impidiéndole cubrir sus propias obligaciones. En tales casos la política de cobro del acreedor es comparativamente indulgente y espera hasta que el deudor pueda sobreponerse a su incapacidad temporal para pagar.
6. Clientes que siempre se atrasan. Éstos son los que fuerzan demasiado sus negocios para cubrir sus gastos personales, o compradores y cobradores deficientes, reduciendo así su capital operativo disponible. El gerente de cobranzas debe adoptar una política firme contra estos deudores, aun a riesgo de perderlos como clientes.
7. Clientes que podrían pagar puntualmente pero descuidan las fechas de vencimiento porque piensan que es más provechoso para ellos utilizar el dinero del acreedor que su propio dinero. Este grupo presenta uno de los problemas más desagradables en la cobranza. El acreedor debe emplear medidas firmes contra estos deudores, incluso con el riesgo de contrariarlos. Frecuentemente, una política de alerta constante y enérgica cobranza convierte este tipo de deudores en clientes de puntualidad aceptables para pagar.

8. Clientes que se han sobre extendido a sí mismos. Éstos son los que ocasionan la mayor parte de los problemas de crédito al detallista. Son honestos, pero optimistas y hacen compras excesivas. Cuando tienen una emergencia, como enfermedad, muerte de algún familiar, o pérdidas de trabajo, no pueden pagar prescindiendo de sus buenas intenciones. Estos clientes son así necesariamente por sus bajos ingresos. El término medio de las familias están predispuestos a gastar más de lo que representan sus ingresos.
9. Clientes que tienen descuentos no ganados. Cada caso en este grupo es un problema de cobranza por separado. Las tácticas de cobranza dependen de las circunstancias que intervengan en cada caso.
10. Clientes que están al borde de la insolvencia o que son en realidad insolventes. El gerente de cobranzas no tiene otra alternativa que usar métodos drásticos de cobranza contra la mayoría de los clientes de este grupo. Si no puede cobrar mediante letra de cambio, coloca la cuenta inmediatamente en manos de un abogado de cobranzas.
11. Clientes que deliberadamente cometen fraude. Un juicio contra los deudores de este grupo es difícil para cobrar, pero un abogado o agencia de cobranza puede algunas veces hacerlo a través de métodos enérgicos. La detección y persecución del fraude crediticio es uno de los deberes profesionales del acreedor. Debe informar a las agencias de coacción legales sobre cualquier cliente de quien se sospeche de fraude. Solamente a través de la vigilancia de los acreedores es posible que el deudor fraudulento quede fuera del negocio.  
(p.1-3)

De acuerdo a Parada & Aguilar (2009) indica que: la clasificación de los clientes le permite a la empresa dirigir, diferenciar y concentrar los esfuerzos de comercialización hacia donde sea más eficaz, facilitar la identificación de los

clientes potenciales y en función de ello potenciar el desarrollo de una relación constructiva a largo plazo, adoptando estrategias que mejoren la calidad y eficiencia del servicio al cliente. En la bibliografía especializada se recomienda la clasificación de los clientes a partir de la frecuencia de compra, la capacidad y puntualidad en el pago, etc. Siguiendo este principio los clientes pueden ser clasificados en habituales y eventuales (ocasionales). Otra alternativa de clasificar a los clientes es a través del volumen de compras realizadas a la organización en un período de tiempo determinado. Sobre esta base, el autor sugiere la posibilidad de aplicar métodos cuantitativos como el Principio de Pareto. (p.147.148) Siguiendo el Principio de Pareto la clasificación de los clientes responde al siguiente esquema.

Tabla N° 2: Clasificación de clientes.

Clientes.	Ventas ( Valor)	Del Total. %	Acumulado. %	Clasificación.
-----------	--------------------	-----------------	-----------------	----------------

Fuente: Parada & Aguilar (2009), " La evaluación del servicio logístico: una alternativa para la mejora de la eficiencia y la satisfacción del cliente". Argentina. El Cid Editor. Pág. 20.

#### 2.2.24. Metodologías para medir el riesgo crediticio.

Asi mismo, Montero (2016) plantea que:

Las instituciones financieras son tomadoras de riesgo por naturaleza, en este sentido, el otorgamiento de los créditos forma parte de su quehacer cotidiano y frente a ello estas instituciones han adaptado y desarrollado una serie de metodologías para medir el riesgo crediticio.

- Método de las cinco "C".
- Modelo Z-Score de Altman.
- Modelo C-A Score.
- Modelo de Pascale.
- Modelo de Kanitz.
- Modelo de Springate.

En este caso para el trabajo de investigación presente se ha tomado:  
“Método de las cinco “C””. (p.115)

### 2.2.24.1. Método de las cinco “C”.

Se puede decir que el método de las Cinco “C”... es precisamente este intermediario financiero el que sentó las bases para llevar a cabo el análisis crediticio de sus clientes, de manera gráfica se muestra la estructura básica de este método.

Figura N° 6: Método de las cinco “C”.



Fuente: Parada & Aguilar (2009), "La evaluación del servicio logístico: una alternativa para la mejora de la eficiencia y la satisfacción del cliente". Argentina. El Cid Editor. Pág. 115.

A continuación, se hará una breve descripción de cada uno de los elementos que integran las Cinco "C".

**Conducta:** Se refiere a la reputación y al historial del solicitante para cumplir con sus obligaciones financieras y morales, se refiere a una medida cualitativa, ya que considera elementos fundamentales como la evidencia de la información proporcionada, su experiencia de pago y el conocimiento como cliente o prospecto.

**Capacidad:** Se refiere a la disposición de recursos del solicitante para pagar el crédito contratado, generalmente se trata de una medición cuantitativa, ya que se examina la información financiera histórica del solicitante, así como su nivel de operación para la



generación de ventas, utilidades y la capacidad para generar flujos de efectivo.

**Capital:** Se considera la solidez de la estructura financiera del solicitante del crédito, para lo cual se evalúa:

- La congruencia de los recursos solicitados en relación a su giro principal.
- El ciclo económico.
- La estructura de deuda y capital.
- La rentabilidad de la inversión y del patrimonio.

**Colateral:** Se refiere al importe de los bienes ofrecidos por el acreditado como garantía del crédito otorgado, cabe señalar que las garantías pueden ser ofrecidas por el propio solicitante del crédito o por un tercero que puede fungir como aval u obligado solidario.

**Condiciones:** Este punto considera elementos del entorno económico y social en donde se desenvuelve el giro o negocio del acreditado, generalmente se analizan aspectos tales como el riesgo del sector al que pertenece, el tipo de mercado, ventajas competitivas, nivel tecnológico y tendencias económicas.

En relación al método de las Cinco “C”, se puede dar una ponderación un tanto subjetiva, la cual depende del criterio del analista de crédito o de las políticas que adopte la entidad financiera.

Generalmente los analistas de crédito le dan más peso a la conducta y la capacidad de pago, sin que éste le reste importancia a los otros tres elementos.

Ante el grado de subjetividad de este método, varios intermediarios financieros han utilizado los llamados modelos paramétricos o scorings de crédito para poder subsanar de alguna manera las limitantes del tradicional método de las Cinco “C”, mismos que se detallan a continuación.(p.120)

### **2.2.25. Cobranzas.**

Según García (2008) “la función de cobranzas en una empresa consiste en efectivizar la cancelación de las facturas de ventas realizadas en su oportunidad. Es la percepción real y efectiva del precio, recibándose dinero y equivalentes para cancelar la operación”. (p.15)

#### **2.2.25.1. Medidas de control del proceso de cobranzas.**

García (2008) comenta que: “el proceso de las cuentas por pagar se puede llevar de manera controlada mediante pasos o procedimientos que se deben realizar para que la empresa sea líquida y solvente”. (p.35)

### **2.2.26. Generalidades de la cobranza.**

Para Morales & Morales (2014) manifiesta que:

Una venta deberá considerarse efectiva hasta que ingresa el importe a los ingresos de la empresa mediante efectivo, cheques o transferencias electrónicas. Una empresa que no convierte en efectivo sus cuentas por cobrar se queda sin los recursos suficientes para el correcto funcionamiento de sus ciclos operativos de producción y venta, lo cual puede, por una parte, conducirla hacia la escasez de recursos y detener sus ciclos operativos y por la otra, a multiplicar los clientes deudores. Toda vez que la gran mayoría del comercio y la industria en el mundo entero utiliza hoy el crédito, la cobranza de las cuentas de clientes que esta actividad genera es una labor de gran importancia en la administración de las empresas. (p.144)

#### **¿Cuándo comienza el trabajo del gestor de cobranza?**

Según Morales & Morales (2014) el medio ambiente, donde funciona la cobranza de los créditos de las empresas, está compuesto por diversos factores, entre los que se encuentran: La marcha de la economía y su reflejo en variables como la liquidez del entorno, las tasas de interés, las legislaciones y las acciones tomadas por el gobierno; el comportamiento del mercado, como son las reacciones de la competencia, el perfil del cliente, los productores existentes, los proveedores de materia prima; la empresa en relación con las herramientas que usa para lograr una cobranza eficiente, el

perfil y la capacitación de su personal para las actividades de cobranza, las estrategias implantadas por la empresa para lograr esta cobranza, entre otros.(p.145)

### **2.2.27. Administración de la cobranza.**

Morales & Morales (2014) determina que: “las deudas prescriben a los cinco años y es un castigo para quien no ha sabido cobrar, porque significa que ha fracasado en su labor de reembolso, sin embargo, un simple hecho, como una carta recordatorio de la deuda, rompe la prescripción”.(p.143)

#### **2.2.27.1. Objetivos.**

1. Conocerá el proceso que se sigue para realizar la cobranza después de haber otorgado el crédito.
2. Analizará la importancia que tiene la cobranza para las finanzas empresariales.
3. Aprenderá a administrar una cartera de cuentas por cobrar.
4. Podrá diseñar las políticas de crédito necesarias para cobrar los créditos otorgados.(p.143)

### **2.2.28. El verdadero trabajo de cobranza empieza al vencer una cuenta.**

Morales & Morales (2014) establece que:

Una venta no está completa sino hasta realizarse el cobro: sentencia tan conocida como cierta. El cobro de una cuenta pendiente lleva la transacción a una conclusión adecuada. Una empresa comercial pronto se quedaría sin capital de trabajo si no se resarciera continuamente merced a la liquidación de sus ventas, originando un movimiento de efectivo por parte de sus clientes. Toda vez que la gran mayoría del comercio y la industria en el mundo entero utiliza hoy el crédito, la cobranza es una labor de gran importancia en la administración de las empresas. (p.144)

### **2.2.29. Coso.**

Según Mendivil (2010)

Es un proceso llevado a cabo por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables. (p.43)

### 2.2.30. Diseño de actividades de control, información y monitoreo.

Según Ladino (2009) indica:

#### **Control**

- **Control de Morosidad:** La morosidad es un componente de riesgo inherente de la cartera de crédito. Sin embargo, en la medida en que las empresas estén mejor preparadas para poder manejar este tema, se obtendría mejores resultados y se podrán ver el desempeño de la cartera de clientes, así como un menor nivel de desgaste, tanto económico como financiero.
- **Control de línea de crédito:** Una línea de crédito es una forma de crédito otorgado a un gobierno, empresa o individuo por un banco u otro tipo de institución financiera similar. Aunque puede adoptar varias formas, se trata en esencia de una cuenta bancaria de la que el cliente puede hacer uso hasta cierto límite. El cliente paga interés únicamente por el dinero que retira de ella. Las líneas de crédito pueden tener o no un colateral asociado.
- **Control de garantía:** Promesa del fabricante o el proveedor a un cliente para prestar servicios total o parcialmente sin pago durante un período de tiempo determinado. Una garantía se refiere siempre a un objeto técnico. Se puede referir a un objeto interno o a un objeto de cliente.
- **Evaluación del crédito:** El Sistema de evaluación crediticia facilita la evaluación crediticia de clientes al momento de la asignación de un crédito, de la apertura de cuentas bancarias o de una tarjeta de crédito. Está orientado a mejorar la performance de las entidades financieras, incrementando la rentabilidad, reduciendo costos, aumentando la productividad y por ende mejorando los servicios y la relación con los clientes.

El Sistema de evaluación crediticia es una herramienta de suma utilidad en la evaluación de solicitudes para el otorgamiento de créditos.

## **Información**

Al evaluar al cliente se tomará en cuenta lo siguiente:

### **- Historial de pagos**

Pagar a tiempo tiene sus recompensas. Es fundamental para mantener tu buen crédito. Los atrasos aunque sean en cuentas en las que tienes que pagar poca cantidad mensual, se reflejan en tu historial y pueden hacer que te consideren “moroso”.

Si tienes cuentas en atrasos deberás tenerla al día al solicitar un préstamo hipotecario. Al banco le será difícil entender que si te atrasas en un pago de un auto, puedas cumplir a tiempo con el pago del préstamo de tu casa.

### **- Cantidad de deudas**

Cuánto debes, cuánto pagas y cuentas como las de tarjeta de crédito están en su tope. Si coges demasiado prestado y gastas todo lo que tienes disponible en tu crédito podría reflejar un descontrol en tus finanzas.

Tomar prestado no es negativo, pero saber manejar tu economía demuestra prudencia y control.

### **- Edad para un crédito**

Un crédito nuevo de solo un par de meses pagándose a tiempo no permite proyectar cómo pagarás en el futuro. Al banco le interesa saber que tienes un tiempo razonable, usualmente de entre uno y dos años cumpliendo bien con tus pagos.

Si estás comprando una casa a través de un préstamo no es conveniente solicitar nuevas tarjetas de crédito, comprar autos o hacer ningún otro tipo de préstamo.

### **- Bancarrota**

Los tiempos difíciles que se viven han subido dramáticamente el número de bancarrotas. Ese no es el final de tus sueños de ser propietario pero debes recuperarte y demostrarlo al banco. Para evaluar tu solicitud se tomará en cuenta además el tipo de bancarrota a la que te acogiste.

Además de un período de tiempo de espera, tienes que haber mejorado la situación que te llevó a una quiebra. Es decir, si no tenías empleo, debes contar con él y tener un tiempo trabajando antes de volver a solicitar un préstamo hipotecario.

#### - **Tiene cuentas a pérdida**

Esta es una situación muy dañina. Si las tienes, trata de negociar con los prestamistas un plan de pago y de no ser aceptado, es probable que tengas que pagarlas antes de solicitar el préstamo hipotecario.

Aun después de pagadas seguirán impactando negativamente tu crédito. Oriéntate con el banco donde solicitas el préstamo sobre tus alternativas.

#### - **No tiene crédito**

Es prácticamente imposible que te aprueben un préstamo hipotecario sin contar con historial de crédito. Para el banco que te presta sería un riesgo grande pues la cantidad de hipoteca siempre es alta y ellos quieren saber primero que eres responsable pagando a tiempo tus cuentas pequeñas.

Si nunca has tenido tarjetas de crédito o ningún tipo de deuda que se reporte y cuente para tu historial de crédito, debes empezar a construir tu historial. Guarda evidencia de tú pago de renta, de pago de utilidades como electricidad y agua, así como de celulares.

### **Monitoreo**

**Informe crediticio:** Informe que indica cómo se encuentra en la central de riesgos de los últimos 30 días hábiles del año presente.

**Monitoreo de un crédito:** informes de crédito que avisan sobre los cambios en las cuentas que figuran en su informe de crédito.

**Monitoreo de una cobranza:** es el proceso sistemático o manual de recolectar, analizar y utilizar información para hacer seguimiento de una cobranza. (p.10-13)

### **2.2.30.1. Componentes del COSO.**

- Ambiente de Control.
- Evaluación de riesgo.
- Actividades de Control.
- Información y comunicación.
- Supervisión y seguimiento.

#### **2.2.30.1.1. El ambiente de control.**

Tiene gran influencia en la forma como se desarrollan las operaciones, se establecen los objetivos y se minimizan los riesgos. Tiene que ver igualmente en el comportamiento de los sistemas de información y con la supervisión en general. A su vez es influenciado.

#### **2.2.30.1.2. Evaluación de riesgo.**

Debe ser una responsabilidad ineludible para todos los niveles que están involucrados en el logro de los objetivos. Esta actividad de autoevaluación debe ser revisada por los auditores interno para asegurar que tanto el objetivo, enfoque, alcance y procedimiento han sido apropiadamente llevados a cabo.

#### **2.2.30.1.3. Actividad de control.**

Tienen distintas características. Pueden ser manuales o computarizadas, administrativas u operacionales, generales o específicas, preventivas o defectivas. Sin embargo, lo trascendente es que sin importar su categoría o tipo, todas ellas están apuntando hacia los riesgos (reales o potenciales) en beneficio de la organización, su misión y objetivos, así como la protección de los recursos propios o de terceros en su poder.(p.43)

Mantilla (2009) concluyo que:

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se están llevando a cabo las directivas administrativas. Tales actividades ayudan a asegurar que se están tomando

las acciones necesarias para manejar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se dan a todo lo largo y ancho de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen un rango de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, reconciliaciones, revisión del desempeño de operaciones, seguridad de activos y segregación de responsabilidades. (p.41)

#### **2.2.30.1.3.1. Tipos de actividades de control.**

Según Mantilla (2009):

Se han propuesto muchas descripciones diferentes de los distintos tipos de actividades de control, incluyendo controles preventivos, controles para detectar, controles manuales, controles computarizados y controles administrativos. Las actividades de control pueden ser descritas para objetivos de control especificados, tales como asegurar el procesamiento de datos sea completo, exacto. Le siguen ciertas actividades de control. Comúnmente desempeñadas por personal en varios niveles de organizaciones.

- Revisiones de alto nivel.
- Funciones directas o actividades administrativas.
- Procesamiento de información.
- Controles físicos.
- Indicadores de desempeño.
- Segregación de responsabilidades.(p.41)

#### **2.2.30.1.4. Información y comunicación.**

Los sistemas de información y tecnología son y serán sin duda un medio para incrementar la productividad y



competitividad. Ciertos hallazgos sugieren que la integración de la estrategia, la estructura organizacional y la tecnología de información es un concepto clave para el nuevo siglo.

Con frecuencia se pretende evaluar la situación actual y predecir la situación futura sólo con base en la información contable. Este enfoque es simplista, por su parcialidad, sólo puede conducir a juicios equivocados. (p.42)

#### **2.2.30.1.5. Supervisión y seguimiento.**

Están diseñados para operar en determinadas circunstancias. Claro está que para ello se tomaron en consideración los objetivos, riesgos y las limitaciones inherentes al control; sin embargo, las condiciones evolucionan debido tanto a factores externos como internos, provocando con ello que los controles pierdan su eficiencia.

Como resultado de todo ello, la gerencia debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas de control. Lo anterior no significa que tenga que revisarse todos los componentes y elementos, como tampoco que deba hacerse al mismo tiempo.

La evaluación debe conducir a la identificación de los controles débiles, insuficientes o innecesarios, para promover con el apoyo decidido de la gerencia. (p.43)

#### **2.2.31. Informe de las deficiencias.**

Armas en el año 2011 demostró:

El proceso de comunicar las debilidades y oportunidades de mejoramiento de los sistemas de control, debe estar dirigido hacia quienes son los propietarios y responsables de operarlos, con el fin de que implementen las acciones necesarias. Dependiendo de la importancia de las debilidades identificadas, la magnitud del riesgo existente y la probabilidad de ocurrencia, se determinará el nivel administrativo al cual deban comunicarse las deficiencias. Participantes en el control y sus responsabilidades. (p.4)

Dentro de un ente económico las responsabilidades sobre el control corresponden a:

Tabla N° 3: Ente Económico las Responsabilidades.

Participante	Responsabilidad
Junta Directiva y/o Consejo de Administración.	Establece no sólo la misión y los objetivos de la organización, sino también las expectativas relativas a la integridad y valores éticos.
Gerencia	Debe asegurar que exista un ambiente propicio para el control.
Directivos Financieros	Apoyan la prevención y detección de reportes financieros.
Comité de Auditoría	Es el organismo, que tiene la facultad de cuestionar a la Gerencia respecto al cumplimiento de sus responsabilidades, y de asegurar que se tomen las medidas correctivas necesarias.
Comité de Finanzas	Cumple con la responsabilidad de evaluar la consistencia de los presupuestos en los planes operativos.
Auditoría Interna	A través del examen de la efectividad y además del control interno y mediante recomendaciones sobre su mejoramiento.
Área Jurídica	Lleva a cabo la revisión de los contratos y otros instrumentos legales, con el fin de salvaguardar los bienes de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

### 2.2.32. Control.

Mantilla (2009) plantea que:

El control no es patrimonio exclusivo de ninguna disciplina científica. Control es una función relación que implica varios campos del conocimiento porque su aplicación no depende del control sino de aquellas esferas en las cuales debe hacerse eficiente.

Es un conjunto de normas, procedimientos y técnicas a través de las cuales se mide y corrige el desempeño para asegurar la consecución de objetivos y técnicas. Como conjunto constituyente un todo, un que, esto es, un objetivo. Por eso el control, como tal, busca la consecución de los objetivos. (p.1)

### 2.2.33. Control Interno de las áreas de la empresa.

Como Garcia (2008) prescribe que:

Cuando se habla de diseños de sistemas administrativos y controles se cae en una interminable enunciación de medidas o procedimientos que permiten controlar la información derivada del sistema. A partir de algunas experiencias que se obtienen del campo empírico del mundo de las Pymes, se aportaran ejemplos de diversas empresas, de distintos tamaños y distintas actividades. (p.5)

### 2.2.34. Control interno basado en principios.

Según Cante & Mantilla (2005) el control interno se empleó el término “procedimientos de control interno”

- **Segregación de funciones:** en entendimiento más antiguo de la segregación de funciones señala que ninguna persona debe tener control sobre una transacción desde el comienzo hasta el final.
- **Autocontrol:** la dirección, gestión, supervisión y evaluación/valoración del control interno son soporte de la administración principal (alta gerencia)
- **De arriba hacia abajo:** significa que el control interno es una forma de “presión” o “influencia” ejercida por los máximos niveles administrativos (alta gerencia) de la organización, esto técnicamente es denominado “el tono desde lo alto”
- **Costo menor que beneficio:** este componente afianza el hecho sobre el cual el control interno genera valor a la organización, lo que implica, de salida que los controles internos no pueden ser más costosos que las actividades que controlan ni que los beneficios que proveen.
- **Eficacia:** aquí se tiene una gran connotación y es que si el control interno no asegura el logro de los objetivos organizacionales, sencillamente no sirve.
- **Confiabilidad:** se entiende como la relación que existe entre la efectividad del diseño y operación del sistema de control interno y la extensión de la documentación, conciencia y monitoreo del control interno.
- **Documentación:** aquí se presentan dos rendimientos tradicionales sobre el particular que han sido superados.(p.15)

### 2.2.35. Servicio de auditoría.

Así mismo, Slosse (1991) la auditoria es uno de los muchos servicios por la profesión contable y puede ser en varios hecha con varios propósitos diferentes.

- La expresión de una opinión independiente sobre los estados contables o financieros.
- El control del uso de los recursos dentro de una organización.(p.15)

### **2.2.36. Tipos de auditoria.**

La auditoría realizada por los contadores públicos independientes para expresar una opinión sobre la información examinada es denominada auditoria externa o independiente. (p.20)

#### **2.2.36.1. Auditoría interna.**

De acuerdo a Jiménez, 2009 define que:

La auditoría Interna es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un profesional con vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir informes y formular sugerencias para el mejoramiento de la misma. Estos informes son de circulación interna y no tienen trascendencia a los terceros pues no se producen bajo la figura de la Fe Publica. Las auditorías internas son hechas por personal de la empresa. Un auditor interno tiene a su cargo la evaluación permanente del control de las transacciones y operaciones y se preocupa en sugerir el mejoramiento de los métodos y procedimientos de control interno que redunden en una operación más eficiente y eficaz. (p.7)

#### **2.2.36.2. Auditoría externa.**

Según Jiménez, 2009 define que:

Aplicando el concepto general, se puede decir que la auditoría Externa es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un Contador Público sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento. El dictamen u opinión independiente tiene trascendencia a los terceros, pues da plena validez a la información generada por el sistema ya que se produce

bajo la figura de la Fe Pública, que obliga a los mismos a tener plena credibilidad en la información examinada.(p.6)

### **2.2.37. Ética de los negocios.**

Gitman & Zutter (2012) plantea que:"la ética en los negocios es el conjunto de conducta o juicio moral, que se aplican a los individuos que participan en el comercio. La mayoría de los líderes empresariales creen que las compañías realmente fortalecen sus posiciones competitivas al a mantener altos estándares éticos". (p.12)

### **2.2.38. Ambiente.**

Morales & Morales (2014) concluyó que:

En pequeñas poblaciones y algunas veces en las grandes se conoce en términos generales la clase de persona que solicita el crédito, porque es muy fácil conocer la reputación de las personas en cuanto al cumplimiento del pago de sus créditos. Se le puede calificar con diferentes motes, por ejemplo, como descuidado, ordenado, pagador, parrandero, hombre de negocios, etcétera. (p.103)

### **2.2.39. Entrevista.**

De acuerdo a Morales & Morales (2014) define que:

Para evaluar mejor al solicitante se debe disponer de información acerca de su sinceridad, apariencia y personalidad, además de los datos objetivos que puedan comprobar en cuanto al cumplimiento de sus deudas y con los resultados se pueden hacer ajustes sobre las condiciones de crédito; así como detectar si hay omisiones voluntarias e involuntarias. También se puede juzgar o determinar la edad y el estado civil y su posible impacto en el cumplimiento de sus deudas, se tiene la creencia generalizada de que las personas de mayor edad son más responsables en sus compromisos, pero no siempre es así, por ello la entrevista ayuda a completar el perfil del solicitante de crédito y completar datos para el analista de crédito. (p.103)

#### **2.2.40. Visita domiciliaria.**

Según Morales & Morales (2014):

La personalidad y la capacidad se reflejan en el hogar. Debe verse la proporción del ingreso aplicado al gasto del alojamiento: si tiene casa propia o departamento amueblado y si tiene residencia prolongada, generalmente se aprovecha la visita para examinar los contratos de luz y de teléfono, el tipo de negocio, su ubicación y apariencia, los precios de venta, las inversiones aparentes o documentadas y demás.(p.103)

#### **2.2.41. Empleo.**

Según Morales & Morales (2014) “el examen de este renglón permite conocer la regularidad del ingreso, la cantidad mensual o semanal, los ingresos extras, la seguridad que el solicitante tiene en el trabajo, la permanencia en el mismo y si la empresa es de prestigio”. (p.103)

#### **2.2.42. Cuentas bancarias.**

En 2014, Morales & Morales sostiene que: “el hecho de que la persona posea cuentas bancarias o seguros de vida o contra accidentes, sea miembro de alguna asociación, etc., generalmente señala el grado de confianza que se le puede dar, dado que refleja responsabilidad y estabilidad”. (p.104)

#### **2.2.43. Bienes muebles e inmuebles.**

De acuerdo a Morales & Morales (2014) “la casa y el valor de los bienes muebles indican la posición social y económica del solicitante de crédito, a la vez que en forma ligera revelan si pueden servir de garantía en caso necesario. Lo mismo puede decirse de los bienes inmuebles. Conviene analizar el recibo de la renta y observar la cantidad mensual de pago”. (p.104)

#### **2.2.44. Ingresos.**

Morales & Morales (2014) plantea que: “el ingreso total es el factor base para fijar el límite de crédito; deben estudiarse los porcentajes que se gastan en la región como promedio en cada uno de los rubros de las necesidades básicas que deben pagar los solicitantes de crédito”. (p.104)

#### **2.2.45. Pagos.**

Así mismo García (2013) “la función de pago de una empresa recorre el camino desde la determinación de la deuda con el proveedor hasta la correspondiente cancelación de la factura con la emisión para su posterior envío o disposición del valor al proveedor”. (p.19)

Según (Parra, 2010) “el pago es uno de los mecanismos principales para extinguir las obligaciones, se puede afirmar que es el modo normal a través del cual se produce la extinción de la obligación tributaria y no tributaria, en otras palabras es la conducta mediante la cual el deudor se libera de las obligaciones y se satisfacen las obligaciones a cargo del acreedor”. (p.28)

#### **2.2.46. Fiadores y avalistas.**

Para Morales & Morales (2014) dice que: “si el solicitante de crédito demuestra tener capacidad para recibir un monto de crédito relativamente bajo, se puede completar la seguridad de pagar los adeudos por medio de garantías personales, la seguridad del pago puede considerarse completa. Estas garantías personales pueden ser fiadores”. (p.104)

#### **2.2.47. Contrato de compra-venta registrado.**

Según Morales & Morales (2014) “una de las mejores garantías se puede obtener con el contrato de compra-venta autorizado por un corredor público e inscrito en el Registro Público de la Propiedad, si se trata de un bien inmueble. Puede hacerse con cláusula rescisoria y con reserva de dominio. En caso de que no pague el cliente, entonces se procede a la posesión del bien inmueble por parte de la empresa”. (p.104)

#### **2.2.48. Riesgo.**

De acuerdo a Gitman & Zutter (2012) “el riesgo es la posibilidad de que los resultados reales difieran de los esperados. Una condición básica de la administración financiera es que exista un equilibrio entre el rendimiento”. (p.287)

#### **2.2.49. Matriz de Riesgo.**

En 2011, Markus establece lo siguiente:

La matriz para el análisis de riesgo, es producto del proyecto de seguimiento al “Taller Centroamericano Ampliando la Libertad de Expresión:

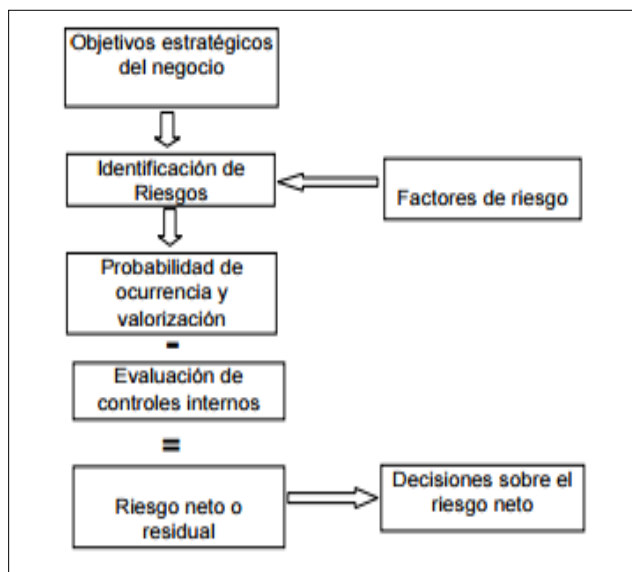
Herramientas para la colaboración, información y comunicación seguras” y fue punto clave en analizar y determinar los riesgos en el manejo de los datos e información de las organizaciones sociales participantes. La matriz, que basé en una hoja de cálculo, no dará un resultado detallado sobre los riesgos y peligros de cada recurso (elemento de información) de la institución, sino una mirada aproximada y generalizada de estos.

Es una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades (procesos) más importantes de una institución, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores exógenos y endógenos que engendran estos riesgos (factores de riesgo). Igualmente, una matriz de riesgo permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos financieros, operativos y estratégicos que impactan la misión de la organización. (p.1)

**2.2.50. Qué elementos deben considerarse en el diseño de una matriz del riesgo.**

A partir de los objetivos estratégicos y plan de negocios, la administración de riesgos debe desarrollar un proceso para la “Identificación” de las actividades principales y los riesgos a los cuales están expuestas; entendiéndose como riesgo la eventualidad de que una determinada entidad no pueda cumplir con uno o más de los objetivos. (p.1)

Figura N° 7: Fases de la Fuente de la matriz de riesgo.



Fuente: Elaboración propia.



### 2.2.51. Elementos de la matriz.

Según Markus (2011)

La Matriz la basé en una hoja de cálculo. Existe la versión en Open Office y Microsoft PowerPoint y se recomienda usar el formato que corresponde con el sistema operativo donde se la usa, debido a algunos problemas de compatibilidad entre ambos formatos.

La Matriz está compuesta por 6 hojas:

- 1. Datos:** Es la hoja para valorar el riesgo para los elementos de información “Datos e Informaciones”, llenando los campos “Magnitud de Daño” y “Probabilidad de Amenaza” conforme a sus valores estimados (solo están permitidos valores entre 1 y 4). Los valores de Probabilidad de Amenaza solo se aplica en esta hoja, porque las demás hojas, hacen referencia a estos. Los tres campos de “Clasificación” (confidencial obligación por ley, costo de recuperación) no tienen ningún efecto sobre el resultado de riesgo y no necesariamente tiene que ser llenados. Sin embargo pueden ser usados como campos de apoyo, para justificar o subrayar el valor de magnitud de daño estimado. En caso de usarlo, hay que marcar los campos respectivos con una “x” (cualquier combinación de los campos está permitido, todos marcados, todos vacíos etc.).
- 2. Sistemas:** Es la hoja para valorar el riesgo para los Elementos de Información “Sistemas e Infraestructura”. Hay que llenar solo los valores de magnitud de daño, debido a que los valores de Probabilidad de Amenaza están copiados automáticamente desde la hoja “1\_Datos”. Igual como en “1\_Datos”, los tres campos de “Clasificación” (Acceso exclusivo, Acceso ilimitado, Costo de recuperación...) otra vez no tienen ningún efecto sobre el resultado de riesgo y solo sirven como campo de apoyo.
- 3. Personal:** Es la hoja para valorar el riesgo para los Elementos de Información “Personal”. Igual como en “2\_Sistemas”, solo hay que llenar los valores de magnitud de daño. Otra vez, los tres campos de “Clasificación” (Imagen pública..., Perfil medio..., Perfil bajo...) solo sirven como campo de apoyo.

**Análisis Promedio:** Esta hoja muestra el promedio aritmético de los diferentes riesgos, en relación con los diferentes grupos de amenazas y daños. La idea de esta hoja es ilustrar, en que grupo (combinación de Probabilidad de Amenaza y Magnitud de Daño) hay mayor o menor peligro. No hay nada que llenar en esta hoja.

**Análisis Factores:** Esta hoja tiene el mismo propósito como la hoja “Análisis Promedio”, con la diferencia que esta vez el promedio aritmético de los grupos está mostrado en un grafo, dependiendo de la Probabilidad de Amenaza y Magnitud de Daño. La línea amarilla muestra el traspaso de la zona Bajo Riesgo a Mediano Riesgo y la línea roja, el traspaso de Mediano riesgo a Alto Riesgo. La idea de esta hoja es ilustrar el nivel de peligro por grupo y la influencia de cada factor (Probabilidad de amenaza, Magnitud de Daño).

**2.2.52. Fundamento de la Matriz.**

La matriz la basé en el método de análisis de riesgo con un grafo de riesgo, usando la formula riesgo = Probabilidad de Amenaza x Magnitud de Daño.

La Probabilidad de Amenaza y Magnitud de Daño pueden tomar los valores y condiciones respectivamente.

- 1 = Insignificante (incluido Ninguna)
- 2 = Baja
- 3 = Mediana
- 4 = Alta

Figura N° 8: Cuadro de Ponderación de Riesgo

<b>PROBABILIDAD</b>	Alto	4	8	12	16
	Medio	3	6	9	12
	Bajo	2	4	6	8
	Remoto	1	2	3	4
		Leve	Moderado	Crítico	Muy Crítico
		<b>IMPACTO</b>			

Fuente: Elaboración propia.

Figura N° 9: Cuadro de Valoración del Riesgo



Fuente: Elaboración propia.

El Riesgo, que es el producto de la multiplicación Probabilidad de Amenaza por Magnitud de Daño, está agrupado en tres rangos y para su mejor visualización, se aplica diferentes colores.

Bajo Riesgo = 1 – 6 (**verde**)

Medio Riesgo = 8 – 9 (**amarillo**)

Alto Riesgo = 12 – 16 (**rojo**). (p.1-3)

### 2.2.53. Evaluación de los resultados.

Son las respuestas de las encuestas fueron tabuladas y se realizó un primer análisis narrativo que permite visualizar en conjunto los hallazgos obtenidos para cada pregunta.

Para cada uno de los componentes del control interno hay cuatro posibles respuestas (siempre, casi siempre, a veces y nunca) a la cuales se les asigna un valor de acuerdo a su nivel de cumplimiento (Figura N°10). Posteriormente los valores asignados según las respuestas se promedian para obtener una calificación final del componente y de esta manera determinar su nivel de eficiencia:(p.4)

Figura N° 10: Interpretación de los niveles de cumplimiento.

INTERPRETACIÓN DE LOS NIVELES DE CUMPLIMIENTO			
Respuesta	Valores asignados	Nivel de cumplimiento	Descripción
Siempre	4	Alto	Cumplimiento Satisfactorio
Casi siempre	3	Medio	Cumplimiento Parcial
A veces	2	Bajo	Mínimo Cumplimiento
Nunca	1	Ninguna	Cumplimiento Nulo

Fuente: Propia.

#### **2.2.54. Ente o empresa.**

En la web Definición ABC (2007)

El ente económico es la empresa es decir, se trata de la actividad económica organizada como unidad y respecto de la cual se predica la propiedad de los recursos. Ósea, el ente económico es la organización dedicada a la generación de ingresos a través de la venta de algún servicio o producto. Las empresas deben ser consideradas entidades diferenciadas de sus propietarios y sus operaciones, entonces deben registrarse teniendo en cuenta el efecto que tienen en el mismo y no en ellos.

Por tanto, al ente económico se lo interpreta como una unidad económico-social porque se encuentra integrada por elementos humanos, técnicos y materiales, los cuales, tienen la misión de obtener utilidades a partir de la participación que ostentan en el mercado en cuestión.

En todo el mundo, la actividad económica es llevada a cabo por entidades identificables que constituyen combinaciones de recursos humanos, recursos naturales y capital, que estarán coordinados por una autoridad que toma las decisiones, las cuales, estarán siempre encaminadas a la consecución de los fines de la entidad. (p.1).

#### **2.2.55. Crisis de sobreendeudamiento.**

Según Valero (2012)

Son interesantes las reflexiones sobre la reforma financiera que formula un banquero retirado, como José Ignacio Goirigolzarri, que fue consejero delegado del BBVA. En su opinión, “la crisis que estamos viviendo es, ante todo, una crisis de sobreendeudamiento”.

“Sabemos, por los trabajos históricos, que crisis de este tipo son las más largas y penosas. Y eso es así porque, para su salida, exige un fuerte proceso de desapalancamiento, hasta encontrar un nuevo punto de equilibrio a partir del cual pueda empujarse de nuevo el crecimiento”, argumenta. (p.57)

### 2.3. Definición de términos básicos.

- **Activo:** Artículos físicos (tangibles) o derechos (intangibles) que tiene valor y son propiedad de una entidad comercial.
- **Análisis Horizontal:** Análisis financiero en el cual se compara una partida de un estado financiero actual con la misma partida en estados financieros anteriores.
- **Balance General:** Estado financiero en el cual se enumeran los activos, pasivos y capital contable de una entidad económica en una fecha específica.
- **Balance de comprobación:** Enumeración resumida de los títulos y saldo de las cuentas y libro mayor.
- **Ciclo contable:** Secuencia de procedimientos contables básicos durante un periodo fiscal.
- **Cobranza:** se denomina cobranza al proceso mediante el cual se hace efectiva la percepción de un pago en concepto de una compra, de la prestación de un servicio, de la cancelación de una deuda, etc.
- **Contabilidad:** Proceso de identificación, medición y comunicación de la información económica para que los usuarios de la información puedan formarse juicios y tomar decisiones basándose en ella.
- **Controles Internos:** Lineamientos y procedimientos detallados que se emplean para dirigir las operaciones y garantizar la exactitud de los informes y el cumplimiento de leyes y reglamentos.
- **Costos:** El costo o coste es el gasto económico que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio. Al determinar el costo de producción, se puede establecer el precio de venta al público del bien en cuestión (el precio al público es la suma del costo más el beneficio). En esta sección, el autor especifica las definiciones de las variables de estudio, asumidas como parte del trabajo de investigación. Ello indica cómo comprende el investigador las mismas así como la forma de controlarlas y evaluarlas.
- **Cuenta:** Esquema usado para registrar los incrementos y decrementos de cada uno de los activos, pasivos, capital contable, ingresos y egresos o gastos.
- **Cuentas por cobrar:** Derecho de la empresa a cobrar a un cliente por servicios prestados o productos vendidos a crédito.
- **Cuentas por pagar:** Pasivo generado por una compra hecho a crédito.

- **Costo de las mercaderías vendidas:** Costo de las mercaderías adquiridas y vendidas por una empresa comercial.
- **Diagnosticar:** Recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza.
- **Diseñar:** Crear un objeto que sea a la vez útil y estético.
- **Efectivo:** Monedas, billetes (papel moneda), cheques, giros postales y dinero depositado en bancos u otras instituciones financieras disponibles para retiro sin restricción alguna.
- **Empresa:** Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.
- **Estado de Resultados:** Resumen de ingresos y gastos de una entidad económica durante un periodo específico.
- **Gastos:** Activos utilizados o servicios consumidos en el proceso de generación de los ingresos.
- **Gastos de Operación:** Gastos que generan beneficios sólo en el periodo actual.
- **Gastos de Venta:** Los gastos en los cuales se incurre directamente en la venta de mercancías.
- **Implementar:** Poner en funcionamiento, aplicar métodos, medidas, etc., para llevar algo a cabo.
- **Implementación:** Poner en funcionamiento, aplicar métodos, medidas, etc., para llevar algo a cabo.
- **Información Financiera:** Es información que produce la contabilidad indispensable para la administración y el desarrollo de las empresas y por lo tanto es procesada y concentrada para uso de la gerencia y personas que trabajan en la empresa.
- **Ingreso:** Incremento bruto en el capital contable como resultado de actividades profesionales y mercantiles que generan utilidades.
- **Otros Gastos:** Los que no se puede relacionar directamente con las operaciones.
- **Pagos:** Entrega de un dinero o especie que se debe.
- **Pasivo:** Importes que se adeudan a terceros (acreedores).
- **Pérdidas netas:** Monto en el que los gastos exceden a los ingresos.
- **Políticas de cobranza:** Son los procedimientos que sigue la empresa para cobrar los créditos que ha otorgado a sus clientes.

- **Políticas de crédito:** Es una regla que norma el conceder créditos a los clientes y acatándola, permite lograr los fines propuestos.
- **Préstamos:** Crédito, dinero que se toma prestado de una entidad con garantía de devolución y pago de intereses.
- **Proceso:** Un proceso es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico.
- **Rentabilidad:** Capacidad de una empresa para generar ingresos.
- **Riesgo:** Se refiere a la probabilidad de ocurrencia de un evento que tenga consecuencias financieras negativas para una organización; incluyendo la posibilidad de que los resultados financieros sean mayores o menores de los esperados.
- **Riesgo crediticio:** Es la posible pérdida que se asume como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones contractuales que incumben a las contrapartes con las que se relaciona.
- **Situación Económica:** La capacidad de la empresa para generar un resultado que podrá ser positivo (beneficio) o negativo (pérdidas). Este resultado se muestra en el Estado de Resultado.
- **Utilidad Bruta:** Excedente de las ventas netas sobre el costo de las mercaderías vendidas.
- **Utilidades Netas:** Monto en el que los ingresos exceden a los gastos.

# **CAPITULO III: HIPOTESIS**



## **CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS.**

### **3.1. Formulación de la Hipótesis.**

El proceso de créditos y cobranzas mejora significativamente la situación económica y financiera de la empresa comercial Inversiones D'Kar S.A.C., Trujillo, en el año 2015, con la recuperación de la cartera vencida, reducción del nivel de morosidad y aumento en la utilidad.

**VARIABLE DEPENDIENTE:** Situación económica y financiera.

**VARIABLE INDEPENDIENTE:** El proceso de créditos y cobranzas.

### **3.2. Operacionalización de Variables.**

Tabla N° 4: Operacionalización de Variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES					
<b>Variable dependiente</b> Situación económica y financiera	<b>Situación económica:</b> De una empresa es la capacidad que tiene la misma para generar resultados positivos o negativos.	✓ Rentabilidad.	Rentabilidad del activo(ROA) = (Utilidad neta)/ Activos x 100 Rentabilidad del patrimonio(ROE) = (Utilidad neta)/ Patrimonio x100 Margen de utilidad bruta = (Ventas netas- costos)/ ( ventas netas) Margen de utilidad operativa = (Utilidad operativa) / Ventas Margen de utilidad neta = (Utilidad neta)/(Ventas netas)					
	<b>Situación financiera:</b> Es la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas.	✓ Liquidez.	Razón Circulante = (Activo corriente/Pasivo corriente) Capital de Trabajo = (Activo corriente-Pasivo corriente) Prueba acida = ((Activo corriente- Inventarios/ (Pasivo corriente)) Ratio de efectividad= ((Efectivo y equivalente de efectivo)/(Pasivo corriente))					
		✓ Actividad o gestión.	Rotación de cuentas por cobrar= (Ventas)/(Cuentas por cobrar comerciales) Rotación de Inventarios= (Costo de ventas)/ (Inventarios)					
		✓ Apalancamiento financiero.	Pasivo o Total / Activo total					
		✓ Índice de Morosidad.	IMOR= Cartera vencida / Cartera total					
<b>Variable Independiente</b> El proceso de créditos y cobranzas.	<b>El proceso de créditos y cobranzas:</b> Son los pasos a seguir en función a un crédito y cobranza, desde el otorgamiento a los clientes nuevos, hasta el análisis de la capacidad de pago del cliente.	<b>Coso:</b>			<b>Proceso de créditos:</b>		<b>Proceso de cobranzas:</b>	
		✓ Ambiente de Control.	Nº de verificación de créditos a otorgar.	Nº de cartera morosa.				
		✓ Evaluación de Riesgo.	Nº de créditos calificados y clasificados.	Nº de clasificación de cartera.				
		✓ Actividades de Control.	Nº de créditos evaluados.	Nº de cobros realizados.				
		✓ Información y comunicación.	Nº de créditos otorgados.	Nº de recuperación de cartera.				
		✓ Monitoreo.	Nº de créditos recuperados.	Nº de meta de llamadas y/o visitas.				
✓ Matriz de Riesgo.	Nº de riesgos altos, medios y bajos.							

Fuente: Elaboración propia.

# CAPITULO IV: MATERIALES Y MÉTODOS

## **CAPÍTULO 4. MATERIALES Y METODOS.**

### **4.1. Tipo de diseño de investigación.**

El diseño de la presente investigación es: **Cuasi experimental.**

G1 O1 X O2

#### **Leyenda:**

G1 = Inversiones D´Kar S.A.C.

O1 = Diagnóstico actual de la empresa.

X = Implementación del proceso de créditos y cobranzas.

O2 = Mejorar la situación económica y financiera.

### **4.2. Material de estudio.**

#### **4.2.1. Unidad de Estudio.**

Información financiera de la empresa Comercial Inversiones D´Kar S.A.C.

#### **4.2.2. Población.**

Todos los documentos sobre el proceso de créditos y cobranzas y los estados financieros de la empresa Comercial Inversiones D´Kar S.A.C. de todo el periodo del 2014 y el periodo desde enero hasta octubre 2015.

#### **4.2.3. Muestra.**

Documentos sobre el proceso de créditos y cobranzas y los estados financieros del periodo desde enero hasta octubre 2015.

### **4.3. Técnicas, procedimientos e instrumentos.**

#### **4.3.1. Para recolectar datos.**

##### **4.3.1.1. Recopilación documentaria.**

- Libros.
- Revistas.
- Informes.
- Tesis.

#### 4.3.1.2. Encuestas.

La información recogida por medio de esta técnica puede emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa.

#### 4.3.1.3. Observación.

Permite registrar lo que ocurre en la situación real de la empresa, clasificando los acontecimientos pertinentes de acuerdo al problema que se está abordando.

#### 4.3.1.4. Entrevista.

Se realizara una entrevista con el personal a cargo de la supervisión del proceso con el fin de recabar información sobre procedimientos, que permita orientar en la decisión correcta.

#### 4.3.2. Para analizar información.

- Ratios.
- Análisis de Recuperación de créditos.
- Estados Financieros.
- Matriz de Riesgo.

##### 4.3.2.1. Análisis de datos.

- **Gráficos:** de mucha importancia para concluir donde está el punto frágil de la empresa.
- **Cuadros:** para conocer la mejora de las metas para la empresa.
- **Flujo grama:** para conocer cómo va marchando la empresa.
- **Confiabilidad de información obtenida:** la información de una fuente. Se puede capturar de varias formas: en papel (de manera manuscrita, mediante marcas legibles de computadora o teclado) por teléfono (después de lo cual la información es normalmente escrita o introducida en una computadora por un operador), mediante consulta directa (el procedimiento final es igual que en la modalidad anterior), por clientes que introduzcan directamente la información vía internet o un "kiosco electrónico" (usando formatos electrónicos en línea).

# **CAPITULO V: DESARROLLO**

## CAPITULO 5. DESARROLLO.

### 5.1. Datos de la empresa.

**Razón Social de la Empresa**

Inversiones D`Kar S.A.C.

**Nombre comercial**

Adiction Boutique.

**Sector Económico**

Pertenece al sector comercial.

**Representante Legal**

Miguel Ramírez Avalos.

**Dirección**

Urb.: La merced calle Sta. María MZ x Lt. 13 Dpto. 104.

Figura N° 11: Nombre Comercial.



Fuente: Elaboración propia.

#### 5.1.1. Reseña de la Empresa.

Inversiones D'Kar S.A.C. es una empresa que se dedica a la comercialización de prendas de vestir para damas y caballeros, la empresa fue constituida por el Sr. Miguel Ramírez Avalos quien aún sigue siendo el gerente general de la empresa habiendo logrado mantener dos boutiques en el mercado local. Posteriormente la empresa se legalizo convirtiéndose en persona jurídica, e inscribiéndose ante Registros Públicos y Sunat, teniendo como denominación Inversiones D'Kar S.A.C. está sujeto en el régimen general, es una empresa que se dedica a la venta de prendas de vestir para damas y caballeros, fue fundada el 02 de junio en el año 2009 y se encuentra localizada en la ciudad de Trujillo.

La idea de formar esta empresa se originó al visualizar una oportunidad de negocios en el auge del buen vestir, tiene la facilidad de brindar un crédito, asimismo el reconocimiento y valoración que el mercado trujillano con un estilo propio, diseños de temporada e innovación. La empresa cumple con los requerimientos de sus clientes, esto permitió que sea reconocida por brindar un buen servicio y una facilidad de crédito por la mercadería y ofreciendo productos de calidad, brindando marcas exclusivas.

Inversiones D'Kar S.A.C. quiere dar a conocerse en el mercado trujillano a través de contactos y medios sociales, tal como la creación de una página web y el uso de la red social más solicitada que es Facebook.

El capital de la empresa “Inversiones D'Kar S.A.C.” Está constituida con un capital inicial de S/ 10,000 (diez mil y 00/100 Nuevos Soles).

Con número de RUC 20522160106

Miguel Ramírez Avalos 90%

Maritza Díaz Quispe 10%

La empresa posee dos locales principales:

Adiction Boutique para mujeres: ubicada en Urb. La Merced Calle Sta. María Mza. X Lote 13. Dpto. 103.

Adiction Boutique para hombres: ubicada en Urb. La Merced Calle Sta. María Mza. X Lote 13. Dpto.104.

#### **5.1.2. Proveedores.**

Se maneja una buena comunicación con los proveedores de las marcas femeninas con prendas casuales las cuales cuentan con una amplia colección especializada en jeans, blusas, casacas, polos y una amplia gama de productos con una trayectoria de más de 12 años en el mercado nacional. Constantemente los diseñadores mantienen contacto con el gerente general para investigar los gustos y preferencias de sus consumidores ya que busca mantener la vanguardia en tendencia de la moda, por lo que ha logrado un justo reconocimiento en el mercado nacional.

- **(Mujeres)** Freshline, Milk Blues, Sombro, Odisea, Kidsmadehere, Soda, Levis, Scenarium, Roxy, entre otras.



- **(Hombres)** Billabong, Rip Curl, Volcom, Quiksilver, Levis, Dockers, Guess, Springfield, Timberland, Nautica, entre otros.

### **Razón social**

- Fresh line company S.A.C
- Milk dent import S.A.C.
- Industria de la moda S.A
- Sombro Perú S.A.C.
- Grupo odisea S.A.C
- Taller de confecciones San Luis S. A
- Levis diseños y servicios S.A.C.
- Timberland S.A.C
- Devanlay Perú S.A.C.
- The curl S.A.C
- Sanmaree Pty LTD
- Schiaffino Ruiz S.A.
- Soda films S.R.L.
- Volcom producciones S.A.C

### **5.1.3. Productos.**

Principales productos o servicios, entre ellas se encuentran marcas tales como:

- Blusas.
- Jeans.
- Blazer.
- Casacas.
- Vestidos.
- Short.
- Poleras.
- Carteras, accesorios damas y caballero.

Figura N° 12: Carteras.



Fuente: Elaboración propia.

Figura N° 13: Poleras.



Fuente: Elaboración propia.

Figura N° 14: Relojes.



Fuente: Elaboración propia.

Figura N° 15: Vestido



Fuente: Elaboración propia.

Figura N° 16: Saco



Fuente: Elaboración propia.

Figura N° 17: Short



Fuente: Elaboración propia.

#### **5.1.4. Clientes.**

- Albert Briceño Vera.
- Alberto Salvatierra Torres.
- Alejandro Urtecho Navarro.
- Alex Marín Torres.
- Alicia Fernández Pollety.
- Antony Villalobos Gutiérrez.
- Augusto Schemiel Olivari.
- Bonely Neira Pesantes.
- Carlos Bailon Alayo.
- Carlos López Pereda.
- Carlos Mendo Vélez.
- Carlos Ríos Ponce.
- Christian Díaz Porras.
- Claudia Gastañadui Acevedo.
- Dante Fuentes Narváez.
- Diana Pantoja Cabrera.
- Elias Rodríguez Zavaleta.
- Emilio Tantalean Calle.
- Karen Silva Silva.
- Esteban Grados Tarrillo.
- Francisco Solsol Conde.
- Gilbert Miranda Urtecho.
- Henry Arias Cantuarias.
- Javier Villalobos Gutiérrez.
- Jean Paul Castillo Morales.

#### **5.1.5. Giro de Negocio.**

Comercialización y venta de prendas de vestir para caballero y damas de diseños y marcas exclusivas Kids, Scombro, Milk, Levis, Roxy, Soda Rip curl, Billabong y más.

### 5.1.6. Organización de la empresa.

➤ **Gerente General:**

Es un órgano de nivel ejecutivo que está a cargo de una persona llamada Gerente General, que es nombrado, para cumplir con las actividades económicas y gestiones de la empresa.

➤ **Contabilidad:**

Este departamento está a cargo del contador, quien es responsable ante la gerencia de, medir, analizar, controlar y coordina la contabilidad, así como también la presentación de los Estados Financieros ante la Gerencia General el cual refleja el aspecto económico y financiero de la empresa, dando una visión general con una finalidad de suministrar información obtenida durante un período de tiempo, que resulta de utilidad a los usuarios en la toma de sus decisiones a futuro.

➤ **Administración:**

Es administrar o manejar de la mejor forma los recursos de una empresa. El área administrativa tiene como función principal llevar a cabo la planificación estratégica de la Empresa (definir misión, visión, políticas, analizar la situación de la empresa y establecer objetivos, estrategias y técnicas para conseguir las metas) Los Administrativos asignan recursos a las diferentes áreas (RRHH, Finanzas, MKT, etc.) por lo general en empresas más pequeñas la parte administrativa ve casi todas las áreas menos las operativas (dependiendo de la Empresa).

➤ **Facturación:**

El Área de Facturación es un órgano de línea que depende jerárquicamente y funcionalmente de la Gerencia Comercial a quien reporta todas sus actividades.

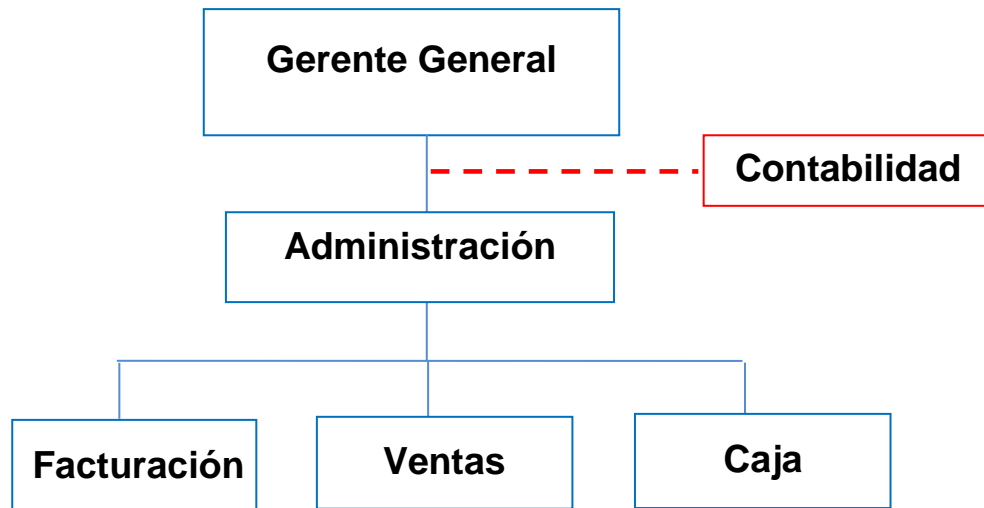
➤ **Caja:**

El departamento de Caja tiene funciones específicas en las Empresas, entre las más importantes se encuentran realizar la desagregación de funciones y responsabilidades de cada persona que trabaja en el área del manejo de efectivo, bancario y de pagos.

➤ **Ventas:**

El Gerente de Ventas es la persona encargada de dirigir, organizar y controlar un cuerpo o departamento de ventas, asume la responsabilidad de cumplir con los objetivos de la Empresa.

Figura N° 18: Organigrama



Fuente: Elaboración propia.

### 5.1.7. Foda del Área.

Tabla N° 5: Matriz Foda.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manejo de un sistema de crédito sin aval y sin intereses.</li> <li>2. Amplia cartera de clientes.</li> <li>3. Poseer asesoría personalizada para los clientes.</li> <li>4. Productos exclusivos.</li> <li>5. Servicio post venta.</li> <li>6. Precios en algunos casos más bajos que la competencia.</li> <li>7. Relación con el cliente no solo laboral sino también amical y de confianza.</li> <li>8. Contar con varias tiendas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poco marketing de publicidad</li> <li>2. Ausencia de seguridad contra robo de productos.</li> <li>3. Falta de infraestructura.</li> <li>4. No tener un formato legal para los créditos</li> <li>5. Falta de identificación del cliente para con la empresa.</li> <li>6. No contar con un monto específico de crédito para cada cliente.</li> <li>7. No se mantiene una revisión constante hacia el stock del producto.</li> <li>8. Ausencia de base de datos de los productos (precio).</li> <li>9. No definir un número de prendas para probarse (posibles robos).</li> </ol>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cambio de producto a expectativas de los clientes.</li> <li>2. Comprensión al cliente (debido a meses de retraso).</li> <li>3. Abastecimiento de ropa por parte de proveedores.</li> <li>4. Adquirir publicidad por parte de los proveedores.</li> <li>5. Descuentos en casos especiales (cumpleaños).</li> <li>6. Uso de tecnología para informar a los clientes tanto de promociones como informales su estado de cuenta.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incumplimiento por parte de los proveedores.</li> <li>2. Falta de un local adecuado visualizable para el cliente.</li> <li>3. Stock de productos no comprados en épocas de temporadas.</li> <li>4. Contar con una amplia cartera de clientes morosos (deudas que generen la quiebra de la empresa).</li> <li>5. Poca fidelidad por parte de los clientes (Preferencia de productos de la competencia).</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia.

Después del análisis de FODA de la empresa, se determinó que sus fortalezas y oportunidades le han permitido permanecer en el mercado, brindando los recursos económicos suficientes para su subsistencia.

Cabe recalcar que existen amenazas que se pueden resolver con los recursos económicos que cuenta la empresa.

## **5.2. Diagnóstico de la situación actual.**

### **5.2.1. Diagnóstico de los procesos.**

#### **5.2.1.1. Proceso actual de créditos y cobranzas.**

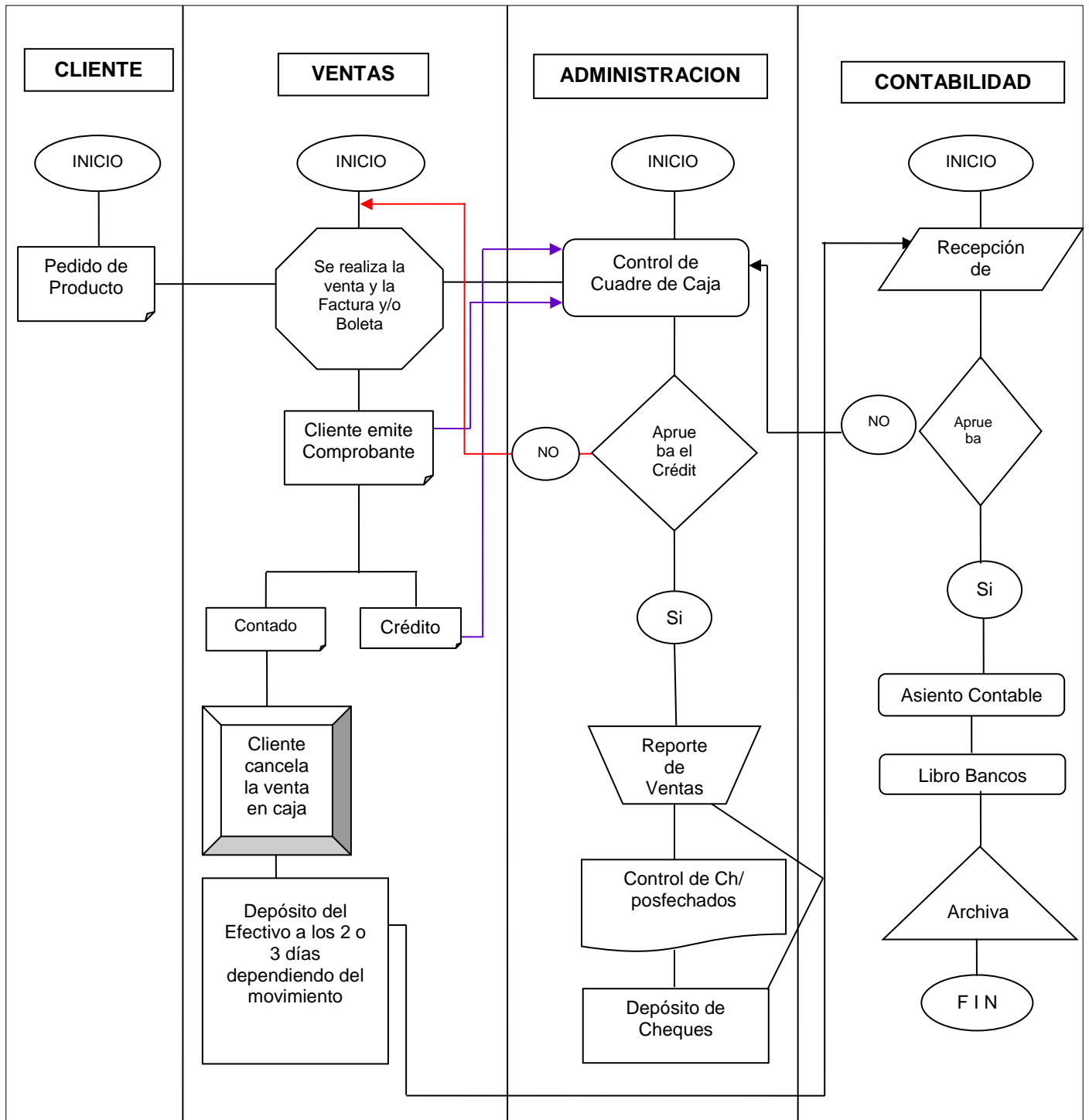
- El área de ventas se encarga de atender a los clientes.
- Si el cliente paga al contado culminara su labor; si no pagara el cliente el plazo sería de 30 días hábiles (automáticamente).
- Si el cliente no paga su deuda, ventas envía un correo de cobranza requiriendo su pago en un plazo de 30 días hábiles.
- Si el cliente aun no paga se informa a administración.
- En caso de incumplimiento, la administración emite un reporte de los morosos y se queda en espera la recuperación del crédito otorgado.

#### **DEFICIENCIAS:**

- No hay un seguimiento al cliente que se emite un crédito.
- Es inexistente una política de créditos y cobranzas.
- Carece de delegación de funciones.
- Genera falta de liquidez para la empresa.
- Falta una cobranza efectiva.



Figura N° 19: Proceso actual de Créditos y Cobranzas.



Fuente: Elaboración propia.

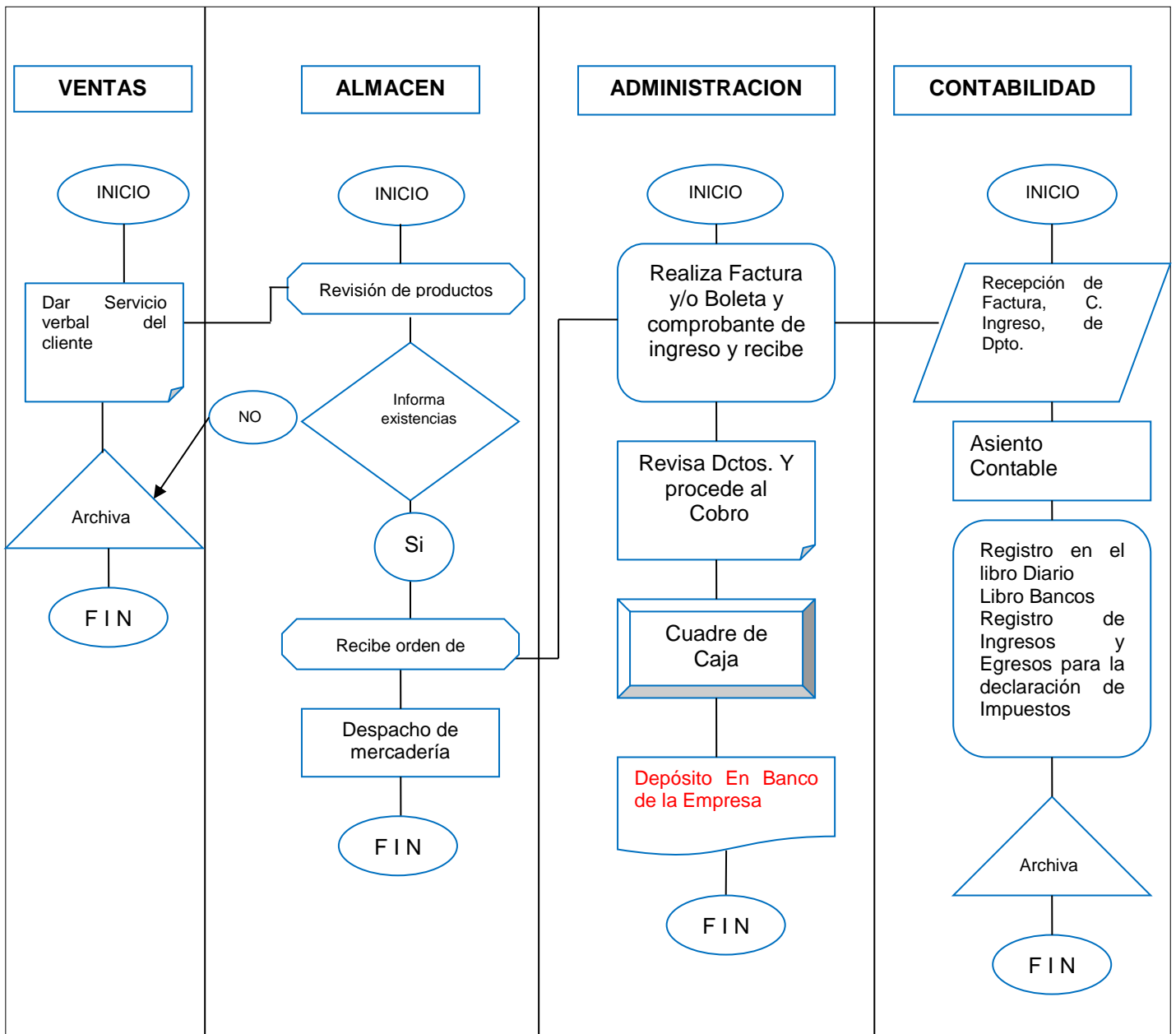
### 5.2.1.2. Proceso actual de una venta.

- El cliente solicita al área de ventas una prenda.
- Luego, el asistente de ventas realiza el cobro y a la vez emite los comprobantes y si es al contado procede para entrega del producto.
- Si se solicita un crédito se informa al administrador y lo aprueba automáticamente la venta.
- El administrador realiza el cuadro de caja y realiza un reporte sobre las ventas del día.
- Luego, el área de Contabilidad revisa los reportes de venta del día, los archiva y termino el proceso de venta al crédito pero si es al contado automáticamente ingresa de ventas a contabilidad ya que el reporte de ventas al contado es al instante.

#### DEFICIENCIAS:

- Hay duplicidad de funciones.
- El gerente general no se verifica lo datos del cliente, cuando solicita un crédito.
- El gerente general no delega funciones y es él mismo quien se encarga de realizar los reportes de ventas.
- Pérdida de clientes porque sus procesos son se encuentran bien definidos.

Figura Nº 20: Proceso actual de una venta.



Fuente: Elaboración propia.

## 5.2.2. Estados Financieros.

Tabla N° 6: Estado de Situación Financiera.

(Expresado en Nuevos Soles)		
	Dic.	
ANALISIS VERTICAL	2014	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	S/.	176,751
Inversiones financieras		
Cuentas por Cobrar Comerciales(neto)	S/.	248,451
Otras cuentas por Cobrar a partes relacionadas(neto)		
Otras cuentas por cobrar(neto)		
Existencias(neto)	S/.	67,972
Gastos contratados por anticipado	S/.	2,699
Otros activos	S/.	37,654
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>S/.</b>	<b>533,527</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		
Inversiones financieras		
Cuentas por cobrar comerciales		
Otras cuentas por Cobrar a partes relacionadas		
Otras cuentas por cobrar		
Existencias(neto)		
Inmueble, Maquinaria y Equipo(neto)	S/.	93,093
Activos intangibles(neto)		
Activos por Impuesto a la Renta y Participaciones diferidos		
Crédito mercantil		
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>S/.</b>	<b>93,093</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>S/.</b>	<b>626,620</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
Sobregiros bancarios		
Obligaciones financieras	S/.	260,361
Cuentas por pagar comerciales	S/.	206,290
Otras cuentas por Pagar a partes relacionadas		
Impuesto a la renta y Participaciones corrientes		
Otras cuentas por pagar		
Provisiones		
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>S/.</b>	<b>466,651</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		
Obligaciones financieras		
Cuentas por pagar comerciales		
Pasivos por impuesto a la renta y participaciones diferidas		
Otras cuentas por pagar		
Ingresos diferidos (netos)		
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>S/.</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>S/.</b>	<b>466,651</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital	S/.	38,000
Capital de inversión		
Capital adicional	S/.	23,347
Resultados no realizados		
Otras reservas		
Resultados acumulados	S/.	98,622
Diferencias de conversión		
Total Patrimonio Neto atribuido a la Matriz		
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>S/.</b>	<b>159,969</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>S/.</b>	<b>626,620</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 7: Estado de Resultados.

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	
<b>(Expresado en Nuevos Soles)</b>	
<b>ANALISIS HORIZONTAL</b>	<b>Dic. 2014</b>
<b>Ingresos operacionales</b>	
Ventas netas(Ingresos operacionales)	S/. 445,341.00
Otros ingresos operacionales	
Total ingresos brutos	S/. 445,341.00
Costo de ventas (Operacionales)	S/. -335,104.00
Otros costos operacionales	
Total Costos Operacionales	S/. -335,104.00
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>S/. 110,237.00</b>
Gastos de ventas	S/. -23,984.00
Gastos de administración	S/. -22,494.00
Otros ingresos	
Otros gastos	
<b>Utilidad operativa</b>	<b>S/. 63,759.00</b>
Ingresos financieros	S/. 8,168.00
Otros ingresos gravados	
Gastos financieros	S/. -64,809.00
Ganancia (Pérdida)por Instrumentos financieros derivados	
<b>Resultado antes de Participaciones y del impuesto a la renta</b>	<b>S/. 7,118.00</b>
Participación de los Trabajadores	
Impuesto a la Renta	S/. -2,135.40
<b>Utilidad(Pérdida)Neta del Ejercicio</b>	<b>S/. 4,982.60</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 5.2.3. Diagnóstico de la situación económica.

En Enero del 2014, la empresa comercial Inversiones D`Kar S.A.C. tuvo un saldo de la cartera bruta alcanzando un total de S/. 16,401; comparado con Diciembre 2014, hubo un incremento del 19%.

Los Gastos de Administración y Ventas muestran S/. 63, 759. Cabe resaltar que no se incorporó personal en ninguna área. Solo se invirtió en publicidad.

En cuanto a otros ingresos y egresos, durante el 2014 se registraron gastos financieros por S/.64, 809, provenientes por intereses de préstamos financieros (se solicitaron varios préstamos durante el año un importe de S/. 260,361, a tres entidades financieras pagando intereses elevados).Para poder cubrir sus costos básicos el pago a proveedores a servicios de luz,

agua y teléfono; pago a la planilla siendo pagos mensuales, teniendo que gestionarse de manera ordenada, eso se debe al mal manejo en su proceso de créditos y cobranzas.

La situación económica no es muy favorable para la empresa en el año 2014 obteniendo una utilidad neta de S/. 4,982.60, no puede ser que un negocio subsista con una utilidad mensual de S/. 415.22, sus cuentas por pagar son elevadas y eso genera que sus proveedores no puedan otorgar más plazo para sus pagos. Siendo necesario establecer procesos para mejorar esta situación. Por lo tanto, las inversiones realizadas por la empresa en el año 2014, la rentabilidad ha disminuido con respecto al patrimonio.

### 5.2.3.1. Análisis e interpretación de indicador económico.

#### a. Indicadores de Rentabilidad:

$$\begin{aligned} \text{Rentabilidad del activo (ROA)} &= \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos} \times 100} \\ &= \frac{\text{S/. 4,982.60}}{\text{S/. 626,620} \times 100} \\ &= 0.009 \quad \text{o} \quad 1\% \end{aligned}$$

- **Interpretación:**

Se puede concluir que a Diciembre del 2014, cada Nuevo Sol de activos generó 2 soles en las utilidades.

$$\begin{aligned} \text{Rentabilidad del patrimonio (ROE)} &= \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio} \times 100} \\ &= \frac{\text{S/. 4,982.60}}{\text{S/. 159,969} \times 100} \\ &= 3\% \end{aligned}$$

- **Interpretación:**

Esto significa que por cada Nuevo Sol que la empresa ha obtenido hasta Diciembre del 2014, un rendimiento del 3% sobre el Patrimonio.

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{(\text{Ventas netas})}$$

$$= \frac{S/. 110,237}{S/. 445,341}$$

$$= 25\%$$

- **Interpretación:**

Al 31 de Diciembre del 2014, la empresa tiene la capacidad para cubrir sus costos operativos, establecer sus precios de venta y obtener una utilidad neta.

$$\text{Margen de utilidad operativa} = \frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas}}$$

$$= \frac{S/. 63,759}{S/. 445,341}$$

$$= 14\%$$

- **Interpretación:**

Refleja con mayor precisión que el 14% es el aporte de las ventas, a la rentabilidad en contraste con el margen bruto lo cual incluye una importante partida del resultado operativo.

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{(Ventas netas)}}$$

$$= \frac{S/. 4,982.60}{S/. 445,341}$$

$$= 1\%$$

- **Interpretación:**

Como se puede observar la parte de las ventas netas que estuvo a disposición de los propietarios de la empresa es el 1%.

#### 5.2.4. Diagnóstico de la situación financiera.

##### 5.2.4.1. Análisis e interpretación de indicadores financieros.

###### a. Indicadores de Liquidez:

$$\begin{aligned} \text{Razón Circulante} &= \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} \\ &= \frac{\text{S/. } 533,527}{\text{S/. } 466,651} \\ &= \text{S/. } 1.14 \end{aligned}$$

- **Interpretación:**

Para el mes de diciembre del año 2014, la empresa Inversiones D'Kar S.A.C., por cada Nuevo Sol de obligación vigente cuenta con S/.1.14 para respaldar el pago de sus obligaciones con los proveedores a corto plazo.

$$\begin{aligned} \text{Capital de Trabajo} &= (\text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}) \\ &= \text{S/. } 533,527 - \text{S/. } 466,651 \\ &= \text{S/. } 66,876 \end{aligned}$$

- **Interpretación:**

Se puede concluir que la empresa Inversiones D'kar S.A.C. cuenta con un Capital de Trabajo de S/. 66,876, el cual da a entender que la empresa mantiene suficiente liquidez operativa para cubrir sus obligaciones con acreedores en un corto plazo.

$$\begin{aligned} \text{Prueba acida} &= \frac{(\text{Activo corriente} - \text{Inventarios})}{(\text{Pasivo corriente})} \\ &= \frac{\text{S/. } 533,527 - \text{S/. } 67,972}{\text{S/. } 466,651} \\ &= 0.99 \text{ Veces} \end{aligned}$$

- **Interpretación:**

Se puede estimar que si la empresa Inversiones D'Kar S.A.C., hubiera la necesidad de atender todas sus obligaciones sin necesidad de vender y liquidar sus inventarios, en diciembre del 2014 la empresa hubiera alcanzado a atender sus obligaciones a corto plazo. Es decir, la empresa



no depende directamente de la venta de sus inventarios para poder atender sus obligaciones corrientes.

Ratio de efectividad =  $\frac{\text{Efectivo y equivalente de efectivo}}{\text{Pasivo corriente}}$

$$= \frac{\text{S/. } 176,751}{\text{S/. } 466,651}$$

$$= 0.38$$

- **Interpretación:**

Se puede estimar que si la empresa Inversiones D’Kar S.A.C., tendría la necesidad de atender sus obligaciones a corto plazo en diciembre del 2014 la empresa no cumpliría con obligaciones de corto plazo. Ya que este ratio considera solamente el efectivo.

**b. Indicadores de Actividad o Gestión:**

Rotación de cuentas por cobrar =  $\frac{\text{Cuentas por cobrar comerciales} \times 360}{\text{Ventas}}$

$$= \frac{\text{S/. } 248,451 \times 360}{\text{S/. } 445,341}$$

$$= 201$$

- **Interpretación:**

El resultado obtenido indica que 201 días promedio las cuentas por cobrar se encontraban en circulación; es decir, el tiempo promedio que tardan en efectivo.

Rotación de Inventarios =  $\frac{\text{Inventarios} \times 360}{\text{Costo de Ventas}}$

$$= \frac{\text{S/. } 67,972 \times 360}{\text{S/. } 335,104}$$

$$\text{S/. } 335,104$$

$$= 73$$

- **Interpretación:**

El resultado obtenido demuestra que la rotación de las existencias que se encuentran en almacén es de 73 días.

### c. Indicadores de Apalancamiento financiero

$$\begin{aligned}\text{Endeudamiento} &= \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo total}} \\ &= \frac{\text{S/. 466,651}}{\text{S/. 626,620}} \\ &= 0.74\end{aligned}$$

- **Interpretación:**

Se puede decir que al 31 de Diciembre del 2014 los recursos de terceros financiaron el 0.74% del Activo Total. Lo que significa que el nivel de endeudamiento de la empresa es muy riesgoso.

### d. Indicadores de Índice de Morosidad

$$\begin{aligned}\text{IMOR} &= \frac{\text{Cartera vencida}}{\text{Cartera total}} \\ &= \frac{\text{S/. 138,460}}{\text{S/. 248,451}} \\ &= 55.8\%\end{aligned}$$

- **Interpretación:**

La cartera de Inversiones D'kar S.A.C. no está sana porque es superior al 10% como cartera vencida que es lo normal en las empresas, por ello está sin liquidez.

La cartera vencida de S/.138,460 se ha generado dentro del año 2014 aplicando el *Mapeo de proceso de cobranza* pasado los 120 a +, se considera cartera vencida por eso de saca la cartera (los deudores) desde 01-01-2014 al 30-08-2014. (Ver Tabla N° 16, 17,18 y 19).

### 5.2.5. Diagnóstico del proceso de créditos y cobranzas con la aplicación de la Metodología COSO.

Niveles de medición de respuesta de los cuestionarios sobre control de riesgo.

Para el diagnostico se realizaron preguntas y fueron contestadas por los tres encuestados bajo las opciones de “siempre”, “casi siempre”, “A veces” y “nunca”. Con tres niveles (estratégico, táctico y operativo), a cada pregunta se le adjudica el valor correspondiente relacionado en la (Tabla N°8).

Tabla N° 8: Interpretación de los niveles de cumplimiento

INTERPRETACIÓN DE LOS NIVELES DE CUMPLIMIENTO			
Respuesta	Valores asignados	Nivel de cumplimiento	Descripción
Siempre	4	Alto	Cumplimiento Satisfactorio
Casi siempre	3	Medio	Cumplimiento Parcial
A veces	2	Bajo	Mínimo Cumplimiento
Nunca	1	Ninguna	Cumplimiento Nulo

Fuente: Propia.

#### 5.2.5.1. Ambiente de control.

Para el ambiente de control se realizan 22 preguntas.

Como resultado se obtiene una calificación de 1.73 siendo en resultado esperado 4 para tener un nivel de cumplimiento satisfactorio.

Tabla N° 9: Ambiente de Control.

AMBIENTE DE CONTROL	CALIFICACION PROMEDIO
INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS	1.56
COMPROMISO Y COMPETENCIA PROFESIONAL	3.11
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y COMITÉ DE AUDITORIA	1.33
FILOSOFÍA DE DIRECCIÓN Y ESTILO DE GESTIÓN	2.56
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	1.33
ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD	1.20
POLÍTICAS Y PRÁCTICAS EN MATERIA DE TALENTO HUMANO	1.00
<b>TOTAL PROMEDIO AMBIENTE DE CONTROL</b>	<b>1.73</b>

Fuente: Elaboración propia.

En el ambiente de control se encontró que su ética laboral estaba muy baja no está ni siquiera en el nivel parcial como para demostrar que los colaboradores son éticos en su trabajo.

#### 5.2.5.2. Evaluación de riesgo.

Para la evaluación de riesgos se determinan 13 preguntas y se promedian bajo la misma metodología utilizada para el ambiente de control.

Como resultado se obtiene una calificación de 1,21, siendo en resultado esperado 4 para tener un nivel de cumplimiento satisfactorio.

Tabla N° 10: Evaluación al riesgo.

EVALUACION DE RIESGOS	CALIFICACION PROMEDIO
OBJETIVOS GLOBALES DE LA ENTIDAD	1.00
OBJETIVOS ESPECÍFICOS PARA CADA ACTIVIDAD	1.04
RIESGO	1.59
<b>TOTAL PROMEDIO AMBIENTE DE CONTROL</b>	<b>1.21</b>

Fuente: Elaboración propia.

En la evaluación de riesgos no se establece, uniformidad en sus objetivos de negocios, como crecimiento en ventas, rentabilidad, participación, entre otras hay inconsistencia en su establecimiento y revisión periódica para comprobar que continúen siendo relevantes.

### 5.2.5.3. Información y comunicación.

Para este nivel se realizan 12 preguntas, las cuales son promediadas por cada factor evaluado (información y comunicación) a fin de obtener el promedio total para este ítem.

En promedio se obtiene una calificación de 1,35, siendo el resultado esperado 4 para tener un nivel de cumplimiento satisfactorio.

Tabla N° 11: Información y comunicación.

INFORMACION Y COMUNICACIÓN	CALIFICACION PROMEDIO
INFORMACIÓN	1.24
COMUNICACIÓN	1.47
<b>TOTAL PROMEDIO AMBIENTE DE CONTROL</b>	<b>1.35</b>

Fuente: Elaboración propia.

No existe la suficiente información oportuna y confiable que les permita cumplir con sus responsabilidades. Sin embargo, hay aspectos tales como los objetivos y resultados de la gerencia en términos de presupuestos, ganancias y otros objetivos financieros y operativos, que no siempre parecen estar definidos y medidos.

La gerencia menciona que la empresa no cuenta con un proceso para recopilar la información de los clientes, proveedores, reguladores y otras partes externas y no responde apropiadamente ni oportunamente a sus comunicaciones, a la vez los otros dos sujetos tampoco lo reconocen.

#### 5.2.5.4. Actividades de control.

Para evaluar este elemento, se realizan 10 preguntas, las cuales se promedian entre los tres encuestados y entre el número de preguntas, a fin de obtener la calificación promedio para este aspecto.

Calificación promedio de 1,18 por lo que se establece un mínimo nivel de cumplimiento.

Tabla N° 12: Actividades de Control.

ACTIVIDADES DE CONTROL	CALIFICACION PROMEDIO
ACTIVIDADES DE CONTROL	1.18
<b>TOTAL PROMEDIO AMBIENTE DE CONTROL</b>	<b>1.18</b>

Fuente: Elaboración propia.

Según el nivel estratégico de la empresa, no se establecen prácticas contables tampoco se revisa el cierre contable durante el año.

Existe irregularidad en la frecuencia en que son implantados sistemas de planificación y de reporte para identificar variaciones en el rendimiento y comunicar estas variaciones al nivel estratégico.

En cuanto a la confidencialidad y el acceso no autorizado no existe un control adecuado.

#### 5.2.5.5. Monitoreo.

Para el elemento monitoreo se diseñan dos preguntas enfocadas a percibir la existencia de un elemento de control y auditoría sobre los procedimientos y procesos de la empresa.

La calificación promedio para el monitoreo es de 1,00 ubicándose en un nivel de cumplimiento nulo.

Tabla N° 13: Monitoreo

MONITOREO	CALIFICACION PROMEDIO
MONITOREO	1.00
<b>TOTAL PROMEDIO AMBIENTE DE CONTROL</b>	<b>1.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

No se ejercen actividades de auditoria sobre los procesos y procedimientos. Si bien el nivel estratégico ejerce actividades de monitoreo, no existe un procedimiento a seguir en las actividades de auditoria para evaluar el control interno.

### 5.2.6. Diagnóstico del Riesgo Aceptado.

Para poder establecer el riesgo aceptado se tiene que tomar en cuenta el cuadro que continuación se presenta, con escalas establecidas y la Probabilidad de Amenaza y Magnitud de Daño pueden tomar los valores y condiciones respectivamente.

1 = Insignificante (incluido Ninguna)

2 = Baja

3 = Mediana

4 = Alta

Figura N° 21: Cuadro de Ponderación de Riesgo

<b>PROBABILIDAD</b>	Alto	4	8	12	16
	Medio	3	6	9	12
	Bajo	2	4	6	8
	Remoto	1	2	3	4
		Leve	Moderado	Crítico	Muy Crítico
		<b>IMPACTO</b>			

Fuente: Elaboración propia.

Figura N° 22: Cuadro de Valoración del Riesgo

	16	RIESGO MAXIMO
	8 - 9 - 12	RIESGO ALTO
	4 - 6	RIESGO MEDIO
	1 - 3	RIESGO BAJO

Fuente: Elaboración propia.

El Riesgo, que es el producto de la multiplicación Probabilidad de Amenaza por Magnitud de Daño, está agrupado en tres rangos y para su mejor visualización, se aplica diferentes colores.

Bajo Riesgo = 1 – 6 (**verde**)

Medio Riesgo = 8 – 9 (**amarillo**)

Alto Riesgo = 12 – 16 (**rojo**)

Tabla N° 14: Estado de situación actual de la empresa.

RIESGO	SUB PROCESO	ACTIVIDAD	SITUACION ACTUAL	PROBABILIDAD	IMPACTO	TOTAL
R1	ANALISIS Y EVALUACION DEL CLIENTE	Solicita un credito a confianza y solo presenta copia de Dni.	No se verifican los datos del solicitante del credito.	4	4	16
R2		El cliente informa que tiene la capacidad de pago.	Evaluación deficiente e irrecuperabilidad del crédito.	4	4	16
R3	APROBACIÓN DE LA OPERACION DE CRÉDITO	Se aprueba automaticamente el crédito.	Aumento en el índice de rechazo de las operaciones de créditos porque no califican.	2	5	10
R4		Se atiende al cliente en su compra al credito.	Al carecer de una Política de Créditos y Cobranzas .	4	2	8
R5	CLASIFICACIÓN DE LA OPERACIÓN DE CRÉDITO	Es inexistente la clasificacion del cliente, sea por monto a solicitar o por antigüedad.	Descontrol en el manejo de las cuentas por cobrar.	3	3	9
R6		El credito esta respaldada por la palabra del cliente .	Como el credito es confianza, carece de alguna garantia.	4	4	16
R7	OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO	Se informa al cliente las fechas de pago, dejando un pago a cuenta, por las prendas	Operación de crédito es ineficiente, porque no cuenta con un cronograma de pago.	2	4	8
R8		Se genera un comprobante de pago.	Desorden documentario, falta de actualización en los datos de los clientes.	2	3	6
R9	COBRANZA	Carece de un seguimiento al cliente	Falta de personal para su cobranza	4	3	12
R10		Tiene una cartera morosa, en gran escala.	Sus cuentas por cobrar aumentan año a año.	3	2	6

Fuente: Elaboración propia.



### 5.2.7. Resumen del diagnóstico.

Precedente a la realización del diagnóstico de Inversiones D´kar S.A.C., se identificaron los principales problemas que se detallan a continuación:

- No se está dando créditos adecuadamente a los clientes.
- Inexistencia de políticas de créditos y cobranzas.
- Falta de interés de parte de los colaboradores para capacitarse.
- Falta de trabajo en equipo.
- Hay duplicidad de funciones en el proceso de créditos y cobranzas.
- Carencia de análisis al cliente para otorgar un crédito (Verificación de información).
- Falta de seguimiento continuo al cliente que se le otorgó un crédito.
- No hay un control sobre los cobros.
- Pérdida de S/. 138,460 de cartera vencida. (Cuentas incobrables).
- No hay una cobranza efectiva.
- Pérdida de clientes:

**Clientes totales del 2009 al 2013: 1200**

**Clientes obtenidos en el 2014:199**

**Clientes que han sido baja en el periodo: 115**

$$PC = (1200 + (199 - 115)) = 1284$$

$$PC = 1284 / 115$$

$$PC = 11.17\% \text{ al año.}$$

- Costo de Cobranzas:

Tabla N° 15: Costo de Cobranzas

Denominación	Cantidad	Tiempo (Meses)	Costo Mensual	Costo Total
<b>Personal</b>				
Colaborador Part - Time	1	10	S/. 400.00	S/. 4,000.00
				<b>S/. 4,000.00</b>

Fuente: Elaboración Propia.

- Se obtiene un alto índice de morosidad:

**Clasificación de cartera de clientes - 2014**

Cartera total	Cartera con Problemas	Cartera Deficientes	Cartera Dudoso	Cartera Pérdida
	13%	20%	21%	28%
S/. 248,251	S/. 33,274	S/. 50,193	S/. 52,925	S/. 68,695
S/. 248,251	S/. 248,251	S/. 248,251	S/. 248,251	S/. 248,251

$$IMOR = \frac{\text{Cartera vencida}}{\text{Cartera total}} =$$

Tabla N° 16: Clientes con problemas potenciales.



Clientes con Problemas Potenciales

DNI / RUC	Apellidos y Nombres	Concepto	Tipo Doc	Razón Social	Fecha	Saldo de cuentas por cobrar
40404040	FIGRELLA COHEN GARCIA	Varios	Boleta		03/01/2014	121.00
40233296	ELIOT SALVATIERRA CHAVEZ	Varios	Boleta		04/01/2014	473.00
21345369	MANUEL CUBAS RODRIGUEZ	Varios	Boleta		05/01/2014	654.00
70239924	JULIO CESAR LEANDRO ALCOCER	Varios	Boleta		06/01/2014	546.00
41234890	CINDY VILLALOBOS PELAEZ	Varios	Boleta		07/01/2014	759.00
34455347	LUIS AGUILAR CASTILLO	Varios	Boleta		08/01/2014	210.00
18089301	MIGUEL ANGEL KOO ROJAS	Varios	Boleta		09/01/2014	631.00
21575019	VANIA ORBEGOSO LEON	Varios	Boleta		10/01/2014	1,170.00
54211255	CLAUDIA GASTAÑADUI ACEVEDO(3,839)	Varios	Boleta		12/01/2014	2,890.00
99781347	DAVID HORNA DIAZ	Varios	Boleta		22/01/2014	915.00
49997999	ALFREDO BENITES CANDELA	Varios	Boleta		23/01/2014	2,176.00
40503713	ALBERTO BRICEÑO VERA	Varios	Boleta		24/01/2014	999.00
87651267	GHERARD GONZALES CHIRINOS(142)	Varios	Boleta		25/01/2014	324.00
43072310	FERNANDO VASQUEZ PAYAC	Varios	Boleta		26/01/2014	987.00
54678907	LOYMER ALBARRAN SECLÉN	Varios	Boleta		27/01/2014	657.00
34567347	LUIS SANCHEZ GUTIERREZ	Varios	Boleta		28/01/2014	500.00
45809952	MIGUEL RAMIREZ AVALOS	Varios	Boleta		29/01/2014	770.00
55551347	BRANCO ALDEA SAAVEDRA	Varios	Boleta		30/01/2014	637.00
43068470	DENIS PINILLOS ORBEGOSO	Varios	Boleta		31/01/2014	982.00
19256700	JOSE VELASQUEZ CRISANTO	Varios	Boleta		01/02/2014	236.00
70670031	WALTER LEIVA ASENCIO	Varios	Boleta		02/02/2014	1,541.00
42748104	EDGAR BRICEÑO	Varios	Boleta		03/02/2014	642.00
18150634	ALICIA FERNANDEZ POLLETY	Varios	Boleta		04/02/2014	765.00
42081398	ALAN RAMOS PINEDO	Varios	Boleta		05/02/2014	620.00
45550494	MARISOL ALCAZAR REYNA	Varios	Boleta		06/02/2014	123.00
43197725	CIRO SANCHEZ CARBONELLI	Varios	Boleta		07/02/2014	2,769.00
42201469	CRISTHIAN PAUL CESPEDES ORTIZ	Varios	Boleta		08/02/2014	3,518.00
40669170	LLANINA VERA CARHUAJULCA	Varios	Boleta		08/02/2014	710.00
43491306	MILAGROS CEDRON SOLIS	Varios	Boleta		09/02/2014	1,496.00
45555347	NERY CARRILLO CASTILLO	Varios	Boleta		10/02/2014	400.00
09535346	EMILIO TANTALEAN CALLE	Varios	Boleta		11/02/2014	1,115.00
46295772	JHONATAN CUZCO LEON	Varios	Boleta		12/02/2014	2,409.00
43525785	JUAN CASTILLO ALBARRAN	Varios	Boleta		13/02/2014	330.00
19325198	ROSA PICHON AGUILAR	Varios	Boleta		23/02/2014	199.00
<b>Total</b>						<b>33,274.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 17: Clientes deficientes.



**Clientes Deficientes**

DNI / RUC	Apellidos y Nombres	concepto	Tipo Doc	Razón Social	Fecha	Saldo de cuentas por cobrar
40404040	FIGRELLA COHEN GARCIA	Varios	Boleta		03/01/2014	121.00
40233296	ELIOT SALVATIERRA CHAVEZ	Varios	Boleta		04/01/2014	473.00
21345369	MANUEL CUBAS RODRIGUEZ	Varios	Boleta		05/01/2014	654.00
70239924	JULIO CESAR LEANDRO ALCOCER	Varios	Boleta		06/01/2014	546.00
41234890	CINDY VILLALOBOS PELAEZ	Varios	Boleta		07/01/2014	759.00
34455347	LUIS AGUILAR CASTILLO	Varios	Boleta		08/01/2014	210.00
18089301	MIGUEL ANGEL KOO ROJAS	Varios	Boleta		09/01/2014	631.00
21575019	VANIA ORBEGOSO LEON	Varios	Boleta		10/01/2014	1,170.00
54211255	CLAUDIA GASTAÑADUI ACEVEDO(3,839)	Varios	Boleta		12/01/2014	2,890.00
99781347	DAVID HORNA DIAZ	Varios	Boleta		22/01/2014	915.00
49997999	ALFREDO BENITES CANDELA	Varios	Boleta		23/01/2014	2,176.00
40503713	ALBERTO BRICEÑO VERA	Varios	Boleta		24/01/2014	999.00
87651267	GHERARD GONZALES CHIRINOS(142)	Varios	Boleta		25/01/2014	324.00
43072310	FERNANDO VASQUEZ PAYAC	Varios	Boleta		26/01/2014	987.00
54678907	LOYMER ALBARRAN SELEN	Varios	Boleta		27/01/2014	657.00
34567347	LUIS SANCHEZ GUTIERREZ	Varios	Boleta		28/01/2014	500.00
45809952	MIGUEL RAMIREZ AVALOS	Varios	Boleta		29/01/2014	770.00
55551347	BRANCO ALDEA SAAVEDRA	Varios	Boleta		30/01/2014	637.00
43068470	DENIS PINILLOS ORBEGOSO	Varios	Boleta		31/01/2014	982.00
19256700	JOSE VELASQUEZ CRISANTO	Varios	Boleta		01/02/2014	236.00
70670031	WALTER LEIVA ASENCIO	Varios	Boleta		02/02/2014	1,541.00
42748104	EDGAR BRICEÑO	Varios	Boleta		03/02/2014	642.00
18150634	ALICIA FERNANDEZ POLLETY	Varios	Boleta		04/02/2014	765.00
42081398	ALAN RAMOS PINEDO	Varios	Boleta		05/02/2014	620.00
45550494	MARISOL ALCAZAR REYNA	Varios	Boleta		06/02/2014	123.00
43197725	CIRO SANCHEZ CARBONELLI	Varios	Boleta		07/02/2014	2,769.00
42201469	CRISTHIAN PAUL GESPEDES ORTIZ	Varios	Boleta		08/02/2014	3,518.00
40669170	LLANINA VERA CARHUAJULCA	Varios	Boleta		08/02/2014	710.00
43491306	MILAGROS CEDRON SOLIS	Varios	Boleta		09/02/2014	1,496.00
45555347	NERY CARRILLO CASTILLO	Varios	Boleta		10/02/2014	400.00
09535346	EMILIO TANTALEAN CALLE	Varios	Boleta		11/02/2014	1,115.00
46295772	JHONATAN CUZCO LEON	Varios	Boleta		12/02/2014	2,409.00
43525785	JUAN CASTILLO ALBARRAN	Varios	Boleta		13/02/2014	330.00
19325198	ROSA PICHON AGUILAR	Varios	Boleta		23/02/2014	199.00
18141313	JOHNANTTAN SANCHEZ BALAREZO	Varios	Boleta		01/03/2014	2,019.00
44639494	GIOVANNI MILLA RISCO	Varios	Boleta		02/03/2014	1,380.00
46065364	KATHERINE PEREZ LEIVA	Varios	Boleta		03/03/2014	2,120.00
71263370	LODYS DIAZ LOZANO	Varios	Boleta		04/03/2014	250.00
46672339	LUIS VARGAS MENDOZA	Varios	Boleta		05/03/2014	338.00
43307745	JORGE GALVEZ MIÑANO	Varios	Boleta		13/03/2014	4,112.00
42182359	KAREN SILVA SILVA	Varios	Boleta		14/03/2014	1,720.00
17905208	MARIELIN DEL PILAR VILCHEZ PASTOR	Varios	Boleta		15/03/2014	730.00
45677888	CARLOS LOPEZ PEREDA	Varios	Boleta		16/03/2014	1,563.00
10623563	JESSICA DIAZ GUEVARA	Varios	Boleta		20/03/2014	720.00
46073786	JOSE VILLENA SALVATIERRA	Varios	Boleta		20/03/2014	1,137.00
45321559	MARIANA TALLEDO MENDEZ	Varios	Boleta		27/03/2014	190.00
03897934	OSCAR PAREDES SALVATIERRA	Varios	Boleta		28/03/2014	640.00
<b>Total</b>						<b>50,193.00</b>

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 18: Clientes dudosos.



Clientes Dudosos

DNI / RUC	Apellidos y Nombres	concepto	Tipo Doc	Razón Social	Fecha	Saldo de cuentas por cobrar
40404040	FIORELLA COHEN GARCIA	Varios	Boleta		03/01/2014	121.00
40233296	ELIOT SALVATIERRA CHAVEZ	Varios	Boleta		04/01/2014	473.00
21345369	MANUEL CUBAS RODRIGUEZ	Varios	Boleta		05/01/2014	654.00
70239924	JULIO CESAR LEANDRO ALCOCER	Varios	Boleta		06/01/2014	546.00
41234890	CINDY VILLALOBOS PELAEZ	Varios	Boleta		07/01/2014	759.00
34455347	LUIS AGUILAR CASTILLO	Varios	Boleta		08/01/2014	210.00
18089301	MIGUEL ANGEL KOO ROJAS	Varios	Boleta		09/01/2014	631.00
21575019	VANIA ORBEGOSO LEON	Varios	Boleta		10/01/2014	1,170.00
54211255	CLAUDIA GASTAÑADUI ACEVEDO(3,839)	Varios	Boleta		12/01/2014	2,890.00
99781347	DAVID HORNA DIAZ	Varios	Boleta		22/01/2014	915.00
49997999	ALFREDO BENITES CANDELA	Varios	Boleta		23/01/2014	2,176.00
40503713	ALBERTO BRICEÑO VERA	Varios	Boleta		24/01/2014	999.00
87651267	GHERARD GONZALES CHIRINOS(142)	Varios	Boleta		25/01/2014	324.00
43072310	FERNANDO VASQUEZ PAYAC	Varios	Boleta		26/01/2014	987.00
54678907	LOYMER ALBARRAN SECLÉN	Varios	Boleta		27/01/2014	657.00
34567347	LUIS SANCHEZ GUTIERREZ	Varios	Boleta		28/01/2014	500.00
45809952	MIGUEL RAMIREZ AVALOS	Varios	Boleta		29/01/2014	770.00
55551347	BRANCO ALDEA SAAVEDRA	Varios	Boleta		30/01/2014	637.00
43068470	DENIS PINILLOS ORBEGOSO	Varios	Boleta		31/01/2014	982.00
19256700	JOSE VELASQUEZ CRISANTO	Varios	Boleta		01/02/2014	236.00
70670031	WALTER LEIVA ASENCIO	Varios	Boleta		02/02/2014	1,541.00
42748104	EDGAR BRICEÑO	Varios	Boleta		03/02/2014	642.00
18150634	ALICIA FERNANDEZ POLLETY	Varios	Boleta		04/02/2014	765.00
42081398	ALAN RAMOS PINEDO	Varios	Boleta		05/02/2014	620.00
45550494	MARISOL ALCAZAR REYNA	Varios	Boleta		06/02/2014	123.00
43197725	CIRO SANCHEZ CARBONELLI	Varios	Boleta		07/02/2014	2,769.00
42201469	CRISTHIAN PAUL CESPEDES ORTIZ	Varios	Boleta		08/02/2014	3,518.00
40669170	LLANINA VERA CARHUAJULCA	Varios	Boleta		08/02/2014	710.00
43491306	MILAGROS CEDRON SOLIS	Varios	Boleta		09/02/2014	1,496.00
45555347	NERY CARRILLO CASTILLO	Varios	Boleta		10/02/2014	400.00
09535346	EMILIO TANTALEAN CALLE	Varios	Boleta		11/02/2014	1,115.00
46295772	JHONATAN CUZCO LEON	Varios	Boleta		12/02/2014	2,409.00
43525785	JUAN CASTILLO ALBARRAN	Varios	Boleta		13/02/2014	330.00
19325198	ROSA PICHON AGUILAR	Varios	Boleta		23/02/2014	199.00
18141313	JOHNANTTAN SANCHEZ BALAREZO	Varios	Boleta		01/03/2014	2,019.00
44639494	GIOVANNI MILLA RISCO	Varios	Boleta		02/03/2014	1,380.00
46065364	KATHERINE PEREZ LEIVA	Varios	Boleta		03/03/2014	2,120.00
71263370	LODYS DIAZ LOZANO	Varios	Boleta		04/03/2014	250.00
46672339	LUIS VARGAS MENDOZA	Varios	Boleta		05/03/2014	338.00
43307745	JORGE GALVEZ MIÑANO	Varios	Boleta		13/03/2014	4,112.00
42182359	KAREN SILVA SILVA	Varios	Boleta		14/03/2014	1,720.00
17905208	MARIELIN DEL PILAR VILCHEZ PASTOR	Varios	Boleta		15/03/2014	730.00
45677888	CARLOS LOPEZ PEREDA	Varios	Boleta		16/03/2014	1,563.00
10623563	JESSICA DIAZ GUEVARA	Varios	Boleta		20/03/2014	720.00
46073786	JOSE VILLENA SALVATIERRA	Varios	Boleta		20/03/2014	1,137.00
45321559	MARIANA TALLEDO MENDEZ	Varios	Boleta		27/03/2014	190.00
03897934	OSCAR PAREDES SALVATIERRA	Varios	Boleta		28/03/2014	640.00
00001389	NOELIA SILVA COLLAO	Varios	Boleta		29/04/2014	179.00
40509006	MARVIN COSTILLA DEZA	Varios	Boleta		30/04/2014	2,553.00
<b>Total</b>						<b>52,925.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 19: Clientes en pérdida.



Clientes en Pérdida

DNI / RUC	Apellidos y Nombres	concepto	Tipo Doc	Razón Social	Fecha	Saldo de cuentas por cobrar
40404040	IORELLA COHEN GARCIA	Varios	Boleta		03/01/2014	121.00
40233296	ELIOT SALVATIERRA CHAVEZ	Varios	Boleta		04/01/2014	473.00
21345369	MANUEL CUBAS RODRIGUEZ	Varios	Boleta		05/01/2014	654.00
70239924	JULIO CESAR LEANDRO ALCOCCER	Varios	Boleta		06/01/2014	546.00
41234890	CINDY VILLALOBOS PELAEZ	Varios	Boleta		07/01/2014	759.00
34455347	LUIS AGUILAR CASTILLO	Varios	Boleta		08/01/2014	210.00
18089301	MIGUEL ANGEL KOO ROJAS	Varios	Boleta		09/01/2014	631.00
21575019	VANIA ORBEGOSO LEON	Varios	Boleta		10/01/2014	1,170.00
54211255	CLAUDIA GASTAÑADUI ACEVEDO(3,839)	Varios	Boleta		12/01/2014	2,890.00
99781347	DAVID HORNA DIAZ	Varios	Boleta		22/01/2014	915.00
49997999	ALFREDO BENITES CANDELA	Varios	Boleta		23/01/2014	2,176.00
40503713	ALBERTO BRICEÑO VERA	Varios	Boleta		24/01/2014	999.00
87651267	GHERARD GONZALES CHIRINOS(142)	Varios	Boleta		25/01/2014	324.00
43072310	FERNANDO VASQUEZ PAYAC	Varios	Boleta		26/01/2014	987.00
54678907	LOYMER ALBARRAN SECLÉN	Varios	Boleta		27/01/2014	657.00
34567347	LUIS SANCHEZ GUTIERREZ	Varios	Boleta		28/01/2014	500.00
45809952	MIGUEL RAMIREZ AVALOS	Varios	Boleta		29/01/2014	770.00
55551347	BRANCO ALDEA SAAVEDRA	Varios	Boleta		30/01/2014	637.00
43068470	DENIS PINILLOS ORBEGOSO	Varios	Boleta		31/01/2014	982.00
19256700	JOSE VELASQUEZ CRISANTO	Varios	Boleta		01/02/2014	236.00
70670031	WALTER LEIVA ASENCIO	Varios	Boleta		02/02/2014	1,541.00
42748104	EDGAR BRICEÑO	Varios	Boleta		03/02/2014	642.00
18150634	ALICIA FERNANDEZ POLLETY	Varios	Boleta		04/02/2014	765.00
42081398	ALAN RAMOS PINEDO	Varios	Boleta		05/02/2014	620.00
45550494	MARISOL ALCAZAR REYNA	Varios	Boleta		06/02/2014	123.00
43197725	CIRO SANCHEZ CARBONELLI	Varios	Boleta		07/02/2014	2,769.00
42201469	CRISTHIAN PAUL CESPEDES ORTIZ	Varios	Boleta		08/02/2014	3,518.00
40669170	LLANINA VERA CARHUAJULCA	Varios	Boleta		08/02/2014	710.00
43491306	MILAGROS CEDRON SOLIS	Varios	Boleta		09/02/2014	1,496.00
45555347	NERY CARRILLO CASTILLO	Varios	Boleta		10/02/2014	400.00
09535346	EMILIO TANTALEAN CALLE	Varios	Boleta		11/02/2014	1,115.00
46295772	JHONATAN CUZCO LEON	Varios	Boleta		12/02/2014	2,409.00
43525785	JUAN CASTILLO ALBARRAN	Varios	Boleta		13/02/2014	330.00
19325198	ROSA PICHON AGUILAR	Varios	Boleta		23/02/2014	199.00
18141313	JOHNANTTAN SANCHEZ BALAREZO	Varios	Boleta		01/03/2014	2,019.00
44639494	GIOVANNI MILLA RISCO	Varios	Boleta		02/03/2014	1,380.00
46065364	KATHERINE PEREZ LEIVA	Varios	Boleta		03/03/2014	2,120.00
71263370	LODYS DIAZ LOZANO	Varios	Boleta		04/03/2014	250.00
46672339	LUIS VARGAS MENDOZA	Varios	Boleta		05/03/2014	338.00
43307745	JORGE GALVEZ MINANO	Varios	Boleta		13/03/2014	4,112.00
42182359	KAREN SILVA SILVA	Varios	Boleta		14/03/2014	1,720.00
17905208	MARIELIN DEL PILAR VILCHEZ PASTOR	Varios	Boleta		15/03/2014	730.00
45677888	CARLOS LOPEZ PEREDA	Varios	Boleta		16/03/2014	1,563.00
10623563	JESSICA DIAZ GUEVARA	Varios	Boleta		20/03/2014	720.00
46073786	JOSE VILLENA SALVATIERRA	Varios	Boleta		20/03/2014	1,137.00
45321559	MARIANA TALLEDO MENDEZ	Varios	Boleta		27/03/2014	190.00
03897934	OSCAR PAREDES SALVATIERRA	Varios	Boleta		28/03/2014	640.00
00001389	NOELIA SILVA COLLAO	Varios	Boleta		29/04/2014	179.00
40509006	MARVIN COSTILLA DEZA	Varios	Boleta		30/04/2014	2,553.00
71498788	ANA CECILIA ARANDA GASTAÑADUI	Varios	Boleta		08/05/2014	1,183.00
40774955	JOSE KARLOS DONAYRE	Varios	Boleta		09/05/2014	989.00
43664214	LUIS CARLOS GONZALEZ(MAMA)	Varios	Boleta		10/05/2014	1,299.00
54498296	GIULIANO BARDAGELATA LANDAURO	Varios	Boleta		11/05/2014	300.00
18172828	JORGE CALDERON CANALES	Varios	Boleta		12/05/2014	800.00
42298114	JOSE AGREDA CHAVEZ	Varios	Boleta		17/05/2014	928.00
46085869	JOSE MOZO ASCENCIO	Varios	Boleta		18/05/2014	454.00
80258269	ROGGER MOGOLLON HARO	Varios	Boleta		19/05/2014	500.00
42321456	LUIS SALAZAR BRICEÑO	Varios	Boleta		20/05/2014	965.00
43140017	EDDY GUTIERREZ ALAYO	Varios	Boleta		21/05/2014	400.00
18198553	GLAUCO VALDIVIESO JIMENEZ	Varios	Boleta		22/05/2014	387.00
38389920	LUIS CARLOS RIVERA RIVERA	Varios	Boleta		23/05/2014	260.00
44617191	DANIEL GARCIA GAMBOA	Varios	Boleta		25/05/2014	1,300.00
18828475	LIZETH CARRASCO MORANTE	Varios	Boleta		26/05/2014	900.00
41327595	XAVIER CABANILLAS FARRO (470 TOTAL)	Varios	Boleta		27/05/2014	844.00
41455169	FRANCISCO SOLSOL CONDE	Varios	Boleta		28/05/2014	2,877.00
45044510	DIANA PANTOJA CABRERA	Varios	Boleta		29/05/2014	1,384.00
<b>Total</b>						<b>68,695.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

- La empresa tampoco cuenta con un Manual de Organización de Funciones, lo cual esto genera un atraso para la empresa ya que no tiene establecido sus funciones dentro de la empresa.
- La empresa Inversiones D`Kar S.A.C. no tiene control de morosidad de los clientes lo que dificulta la liquidez de la empresa al no recuperar los créditos otorgados a confianza, eso implica un riesgo.
- La empresa debe gestionar el cobro por cliente, considerando el riesgo que puede tener al no firmar ningún documento que sustente el crédito que se brindó al cliente la gestión se realizara considerando los siguientes criterios: Un status de la cartera de clientes, que sean solventes o universitarios que cuenten con un negocio propio, o un ingreso mensual para poder sustentar sus pagos mensuales.
- La cobranza por parte del gestor debe ser efectiva, con el fin de que los créditos sean recuperados eficazmente para una buena solvencia de la empresa.
- Hay mucho atraso con los pagos ya que los datos del cliente, como; número de celular, fijo, dirección del domicilio ya no son y en ocasiones están fuera de la ciudad o del País, por no tener un seguimiento permanente al cliente y no se actualiza la base de datos, de su trabajo actual y todo tipo de información del cliente. Es necesario realizar una meta de llamadas mensuales, o envíos de correos y en todo caso visita a sus domicilios.

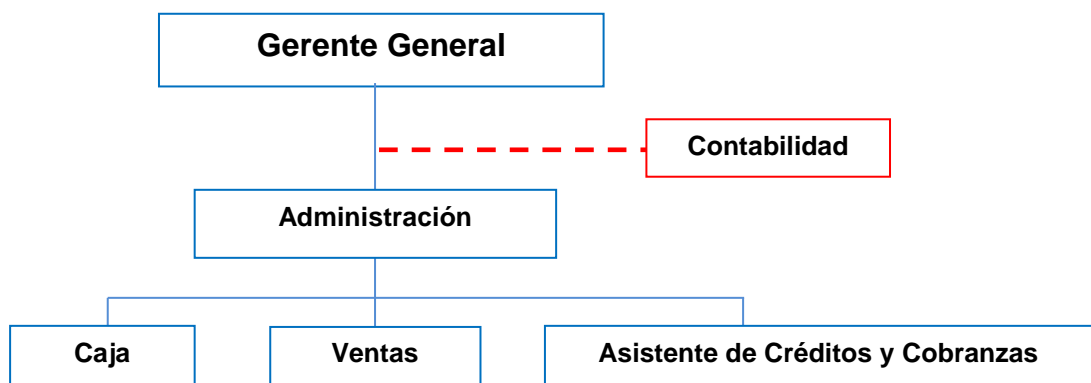
### 5.3. Diseño de la reestructuración del proceso.

#### 5.3.1. Diseñar de acciones correctivas para el nuevo proceso de créditos y cobranzas.

- Diseñar un nuevo organigrama.
- Diseñar objetivos estratégicos en conjunto con su visión y misión que no cuenta la empresa.
- Diseñar un MOF y un MAPRO para Inversiones D`kar S.A.C.
- Diseñar los flujogramas del proceso de crédito y Cobranza, propuestos.
- Diseñar nuevos formatos propuestos.
- Diseñar un cronograma para capacitar al personal.
- Diseñar un control interno.

#### 5.3.2. Diseño del nuevo organigrama propuesto.

Figura N° 23: Nuevo organigrama.



Fuente: Elaboración propia.

Se reestructuró el organigrama porque el personal de caja, facturación y ventas ejercían las mismas funciones de atención al cliente, emisión de comprobantes, pagos a proveedores, bancos etc. Y con el nuevo organigrama el área de caja exclusivamente para la venta de prendas de la empresa, el área de ventas solo para atención al cliente y el asistente de créditos y cobranzas solo se dedica a otorgar créditos y a la cobranza de créditos otorgados.

### 5.3.3. Diseñar objetivos estratégicos del nuevo proceso de créditos y cobranzas.

Para el nuevo proceso de créditos y cobranzas y se identifica los riesgos asociados a la visión y misión, siendo necesaria una escala de elecciones estratégicas y considerando sus contradicciones, reflejado en el cuadro.

Tabla N° 20: Misión, visión y objetivos estratégicos.

<b>MISIÓN</b>	Somos una empresa que ofrece la mejor opción en prendas, con una constante innovación en diseños y productos de excelente calidad, disponibilidad y servicio, teniendo cobertura a nivel nacional siendo reconocidos por la solidez y valores apegados a la ética.
<b>VISIÓN</b>	Ser una empresa líder a nivel local, departamental y nacional comercializando prendas para mujeres y hombres; ofreciendo productos de alta calidad y en diferentes diseños brindando a un buen servicio de post venta.
<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar que la cartera de clientes este conforme a las Políticas de créditos y cobranzas(A Implementar).</li> <li>- Evaluar la capacidad de pago del solicitante del crédito.</li> <li>- Analizar el monto del crédito para el solicitante y clasificar la cartera de clientes.</li> <li>- Revisar los requisitos formales y documentos para la obtención de los créditos según el al Políticas de créditos y cobranzas (A Implementar).</li> <li>- Revisar los requisitos y documentos para la obtención de los créditos según las Políticas de crédito y cobranzas (A Implementar).</li> <li>- Clasificar cuidadosamente el crédito por montos y vencimientos en la cartera de clientes.</li> <li>- Contrastar las garantías que respalden el crédito autorizado.</li> <li>- Reestructurar las tasas de interés y cronogramas de pago.</li> <li>- Ratificar las condiciones y formas de pago de la venta.</li> <li>- Registrar las operaciones de crédito y la generación de las letras de cambio.</li> <li>- Clasificar el endeudamiento del cliente mediante niveles de morosidad según el MAPRO.</li> <li>- Seguimiento permanente al cliente.</li> <li>- Ejecutar sanciones por incumplimiento de contrato de acuerdo a las políticas de crédito y cobranzas.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.




#### **5.3.4. Diseño del MOF y del MAPRO y flujogramas propuesto.**

Se diseñó un Manual de Organización y Funciones (MOF) para la empresa se verá reflejado exclusivamente los procesos de créditos y cobranzas, para plasmar la manera de como la organización ha adoptado, como guía para el personal de dicha área así mismo se describen de las funciones, de estos; se incluye la descripción de cada puesto del perfil, siendo de uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden, etc.

También se cumple con informar a la organización para funcione eficientemente, se hace preciso complementar este documento con el Manual de Procesos (MAPRO).

Tabla N° 21: Diseño del MOF de proceso de Créditos y Cobranzas propuesto.

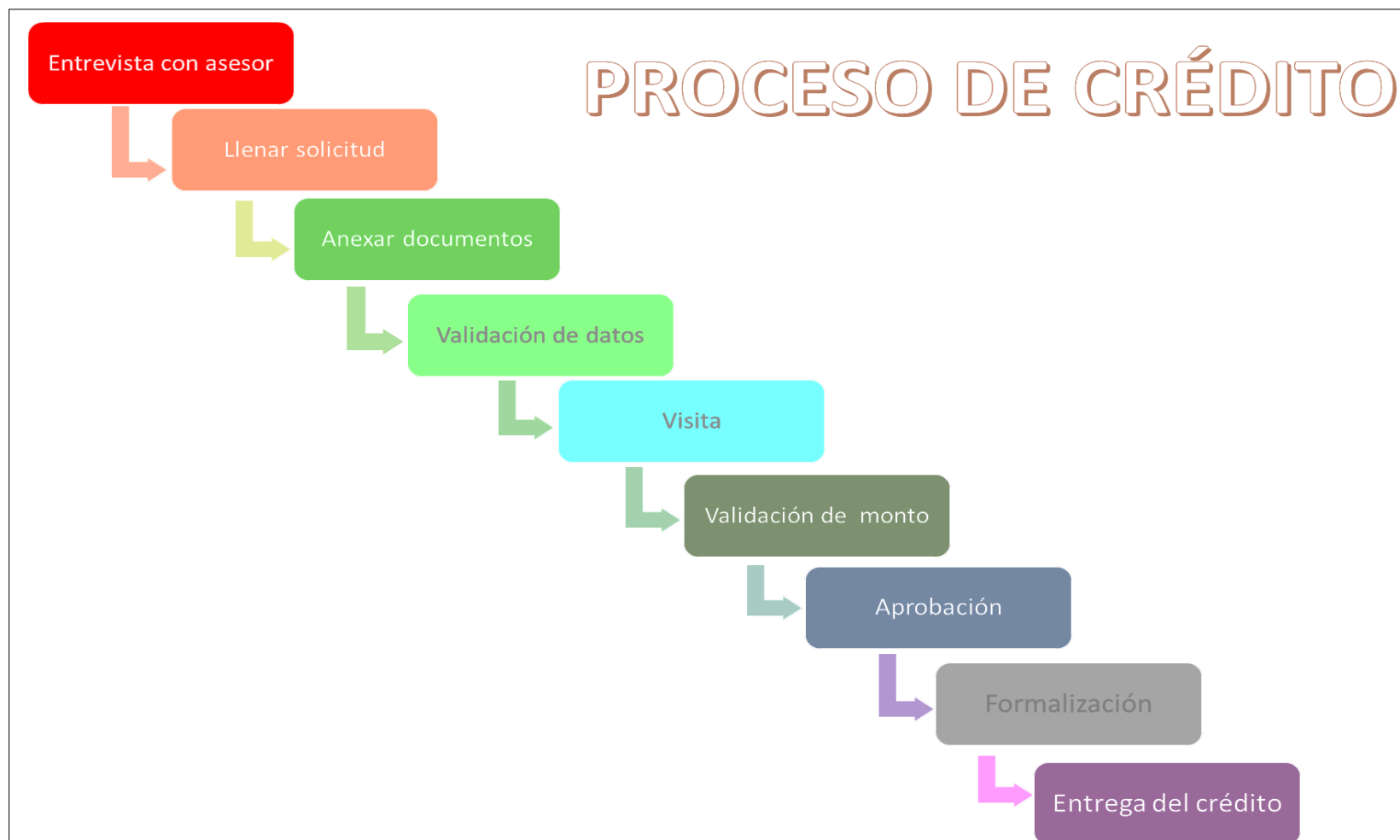
	<b>Código:</b> MOF-COB-01	<b>Versión:</b> 1.0
	<b>Colaborador:</b> Asistente de Créditos y Cobranzas.	
<p><b>1. Funciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinar y supervisar el proceso de recuperación de cuentas por cobrar y verificar su registro.</li> <li>- Proponer estrategias y diseñar controles administrativos para la recuperación de las cuentas por cobrar.</li> <li>- Diseñar, proponer e implementar controles administrativos que permitan reducir las cuentas incobrables.</li> <li>- Supervisar y validar las notas de crédito y cargo de acuerdo con la normatividad aplicable.</li> <li>- Efectuar la investigación crediticia de posibles clientes para el otorgamiento de créditos.</li> <li>- Llevar un control documental y electrónico de los clientes acreditados y concesionarios.</li> <li>- Realizar las demás funciones que expresamente le encomiende el Gerente General.</li> </ul> <p><b>2. Líneas de Autoridad y responsable</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Depende del gerente general.</li> <li>- No supervisa a ninguno.</li> </ul> <p><b>3. Requisitos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Egresados técnicos de Contabilidad, Administración o afines.</li> <li>- Se valorarán experiencias / prácticas previas similares.</li> <li>- Manejo a nivel intermedio de Microsoft Office.</li> <li>- Trabajo a realizarse en Trujillo.</li> <li>- Persona diligente y proactiva con habilidades para la organización del trabajo.</li> </ul>		
<p><b>Preparado por:</b> Alvarado Castillo, Evelin M. Suyon Obando Yanette V.</p>		

Fuente: Elaboración propia.

Se presenta a continuación la siguiente propuesta:

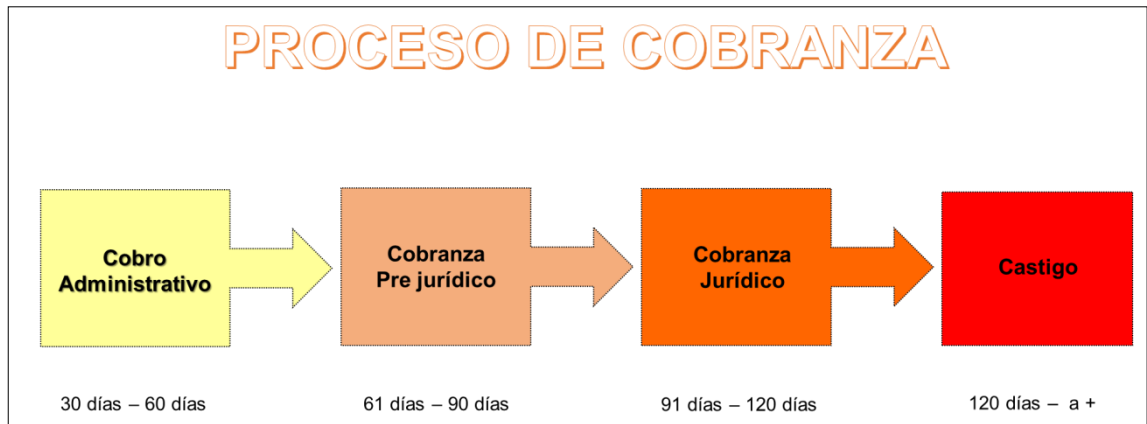
La principal función del nuevo proceso de créditos y cobranzas llega a ser la financiación de la obtención anticipada de la recuperación de créditos es decir, unir la posesión de los recursos beneficiosos para la empresa. El mecanismo de crédito economiza el uso del dinero, a la vez permite un planteamiento más flexible de los gastos a largo del tiempo. "Cobrar todo en el menor tiempo posible", sin perder la visión de la importancia para conservar la relación comercial con los clientes.

Figura N° 24: Mapeo de proceso de crédito.



Fuente: Elaboración propia.

Figura Nº 25: Mapeo de proceso de cobranza.




Fuente: Elaboración propia.

Al conceder un crédito en cualquier tipo de empresa se contrae necesariamente un riesgo de que no se cancele la deuda a tiempo, lo importante en cualquier tipo de empresa es tener claro que los procesos en una empresa pequeña, no son tan complejos como en las de mayor tamaño pero no por esto se deben dejar de lado los sistemas de control y correcto funcionamiento en cada uno de los procesos.

El problema al que se enfrenta el área es que al otorgar un crédito se asume directamente el riesgo de no cobrar la deuda a tiempo o que se convierta en incobrable y es por esto que se hace necesario contar con políticas escritas, definidas acorde al tipo de clientes que maneja la empresa, con documentos de respaldo y la respectiva revisión de los mismos.

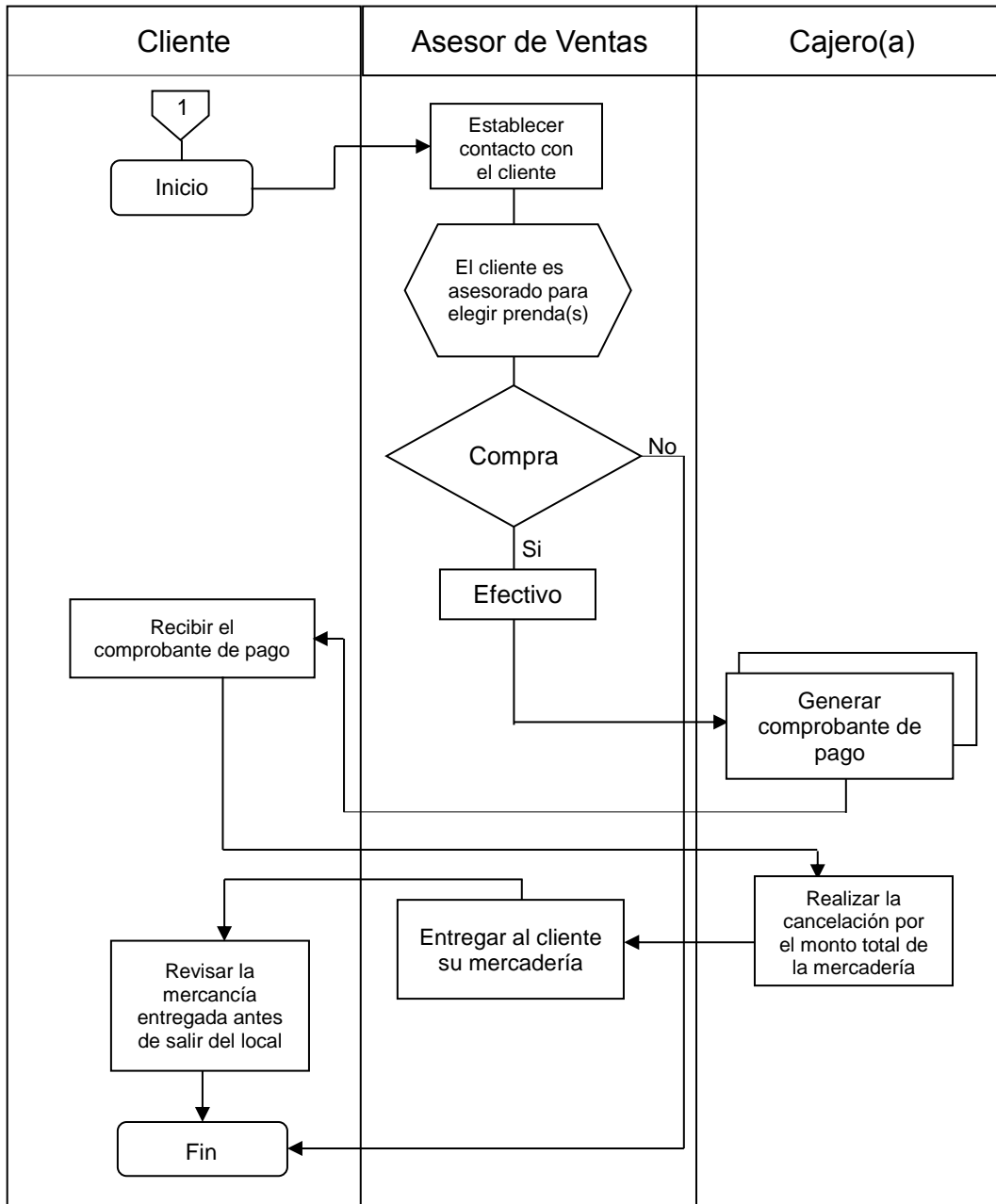
Actualmente los procesos están definidos de la siguiente manera:

Tabla N° 22: MAPRO del proceso de cobranza con efectivo.

INVERSIONES D’KAR SAC																								
<b>Área de Ventas</b>																								
<b>Nombre del procedimiento:</b> Proceso de Notificación a deudores de Inversiones D’kar S.A.C.																								
<b>Cargo:</b> Asistente de Créditos Cobranzas																								
<b>Código del Procedimiento:</b> MAPRO-COB-10																								
<p><b>1. Objetivo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguir un procedimiento muy riguroso para que una demanda de inicio y se deberá, siempre apegar al derecho. Si este proceso no se sigue de acuerdo a lo estipulado legalmente, la demanda perderá su efecto automáticamente.</li> </ul> <p><b>2. Alcance:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcanza a los cobradores utilizando técnicas poco éticas y usen la amenaza de supuestas demandas o embargos para intimidar al deudor y hacer que este pague su deuda. Pero en la inmensa mayoría de los casos, estos procesos son inexistentes.</li> </ul> <p><b>3. Definiciones:</b></p> <p><b>La notificación de una demanda:</b> es un derecho del demandado para que pueda ejercer su defensa mediante su abogado.</p> <p><b>4. Responsabilidades:</b></p> <p><b>Lo que si pueden hacer los cobradores a los clientes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si pueden negociar el pago de su deuda.</li> <li>• Si pueden hacer ofertas y descuentos (previa autorización del banco).</li> <li>• Si pueden visitarlos en su domicilio (pero, de forma educada).</li> <li>• Si pueden llamarlos por teléfono (igualmente, de forma educada)</li> <li>• Se podrá contratar los servicios de un abogado que realice dicho trámite en nombre de la empresa, valiéndose de las herramientas jurídicas necesarias para ello.</li> <li>• El Administrador puede negociar el pago de su deuda y a la vez hacer ofertas y descuentos (previa autorización del Gerente).</li> </ul> <p><b>5. Documentos y formularios relacionados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cedula de notificación.</li> <li>• Copia de la demanda</li> </ul> <p><b>6. Descripción del procedimiento:</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Codigo</th> <th>Descripcion</th> <th>Responsable</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>06</td> <td>• Clasifica en una cartera nueva de clientes todos los saldos de los clientes que requieran tratamiento jurídico para poder ser recuperados.</td> <td>Asistente de Créditos Cobranzas</td> </tr> <tr> <td>05</td> <td>• Confirma la aprobación del trámite de cobro jurídico.</td> <td>Gerente General</td> </tr> <tr> <td>04</td> <td>• Determina con el abogado o empresa especializada los términos en que se realizará la gestión de cobros en nombre de la empresa.</td> <td>Administrador</td> </tr> <tr> <td rowspan="5">06</td> <td>• Brinda al abogado toda la documentación (copias inicialmente) e información que requiera para llevar a cabo su gestión de recuperación de la mora.</td> <td rowspan="5">Asistente de Créditos Cobranzas</td> </tr> <tr> <td>• Envía cartas de cancelacion simple de pagos a los diversos clientes que tienen creditos vencidos.</td> </tr> <tr> <td>• Envía cartas de cancelacion certificadas de pagos a los diversos clientes que tienen creditos vencidos.</td> </tr> <tr> <td>• Planea una visita a los clientes morosos, para negociar.</td> </tr> <tr> <td>• Pasa informe a contabilidad de los saldos recuperados junto con la documentación correspondiente.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>• Registra el pago del cliente a la cuenta de incobrables o de dudosa recuperación (o la cuenta contable para esos casos) y tramita el pago de la comisión al abogado o empresa gestora especializada.</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Codigo	Descripcion	Responsable	06	• Clasifica en una cartera nueva de clientes todos los saldos de los clientes que requieran tratamiento jurídico para poder ser recuperados.	Asistente de Créditos Cobranzas	05	• Confirma la aprobación del trámite de cobro jurídico.	Gerente General	04	• Determina con el abogado o empresa especializada los términos en que se realizará la gestión de cobros en nombre de la empresa.	Administrador	06	• Brinda al abogado toda la documentación (copias inicialmente) e información que requiera para llevar a cabo su gestión de recuperación de la mora.	Asistente de Créditos Cobranzas	• Envía cartas de cancelacion simple de pagos a los diversos clientes que tienen creditos vencidos.	• Envía cartas de cancelacion certificadas de pagos a los diversos clientes que tienen creditos vencidos.	• Planea una visita a los clientes morosos, para negociar.	• Pasa informe a contabilidad de los saldos recuperados junto con la documentación correspondiente.		• Registra el pago del cliente a la cuenta de incobrables o de dudosa recuperación (o la cuenta contable para esos casos) y tramita el pago de la comisión al abogado o empresa gestora especializada.	
Codigo	Descripcion	Responsable																						
06	• Clasifica en una cartera nueva de clientes todos los saldos de los clientes que requieran tratamiento jurídico para poder ser recuperados.	Asistente de Créditos Cobranzas																						
05	• Confirma la aprobación del trámite de cobro jurídico.	Gerente General																						
04	• Determina con el abogado o empresa especializada los términos en que se realizará la gestión de cobros en nombre de la empresa.	Administrador																						
06	• Brinda al abogado toda la documentación (copias inicialmente) e información que requiera para llevar a cabo su gestión de recuperación de la mora.	Asistente de Créditos Cobranzas																						
	• Envía cartas de cancelacion simple de pagos a los diversos clientes que tienen creditos vencidos.																							
	• Envía cartas de cancelacion certificadas de pagos a los diversos clientes que tienen creditos vencidos.																							
	• Planea una visita a los clientes morosos, para negociar.																							
	• Pasa informe a contabilidad de los saldos recuperados junto con la documentación correspondiente.																							
	• Registra el pago del cliente a la cuenta de incobrables o de dudosa recuperación (o la cuenta contable para esos casos) y tramita el pago de la comisión al abogado o empresa gestora especializada.																							
<b>Preparado por:</b> Alvarado Castillo, Evelin M. Suyon Obando, Yanette V.																								


Fuente: Elaboración propia.

Figura N° 26: Flujograma de Cobranza Efectivo.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 23: MAPRO del proceso de cobranza con tarjeta de Crédito o Débito o con Depósito.

<b>INVERSIONES D’KAR SAC</b>	
<b>Área de Ventas</b>	
<b>Nombre del procedimiento:</b> Proceso de Cobranza con tarjeta de Crédito o Débito o con depósito de Inversiones D’kar S.A.C.	
<b>Cargo:</b> Asesor de ventas	
<b>Código del Procedimiento:</b> MAPRO-COB-02	
<p><b>1. Objetivo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar ingresos con un medio de pago (Tarjeta de Crédito o Débito) para obtener un bien de consumo por venta de alguna prenda en la Empresa Inversiones D’kar S.A.C.</li> <li>• Normar y actualizar el servicio depósitos en cuentas corrientes, con cheques de un mismo banco o entidad financiera mediante cheques o pagares en M.N. y M.E.</li> </ul> <p><b>2. Alcance:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las entidades, cuales quiera que sea su forma de pago sean al contado mediante medios de pago.</li> <li>• Es autónomo, consiste en una combinación de prestaciones que el banco realiza por cuenta y en interés del cliente, siendo un servicio de caja que presta el banco.</li> <li>• Es bilateral porque engendra obligaciones para ambas partes, de ejecución continuada o sucesiva.</li> <li>• Es consensual, ya que se origina por voluntad de las partes; siendo condición de "habilitación", la provisión de fondos, o autorización para girar en descubierto.</li> <li>• Es oneroso, ya que los bancos suelen cobrar intereses y gastos por las gestiones, o intereses del descubierto.</li> </ul> <p><b>3. Definiciones:</b></p> <p><b>Tarjeta Crédito:</b> Es una tarjeta plástica con una banda magnética, un microchip y un número en relieve. Es emitida por un banco o entidad financiera que autoriza a la persona a cuyo favor es emitida, utilizarla como medio de pago en los negocios adheridos al sistema, mediante su firma y la exhibición de la tarjeta.</p> <p><b>Tarjeta Debito:</b> Es una tarjeta bancaria de plástico de 8.5 x 5.3 cm con una banda magnética en el reverso que guarda información sobre los datos de acceso y el saldo de dinero que dispone el titular en su cuenta, usada para poder efectuar con ella operaciones financieras activas (incrementar el saldo), pasivas (disminuir el saldo) o neutras (no incrementan ni disminuyen el saldo disponible).</p> <p><b>Pagos:</b> Pagar compras en comercios y establecimientos que cuenten con terminal bancaria siempre que la cantidad a pagar sea menor o igual a la del saldo de la tarjeta. En la tarjeta permanecerá la cantidad de saldo que haya quedado disponible si el monto del pago fue menor a la del saldo que se tenía disponible o quedará en cero si el pago fue de todo el saldo que había en ella. El encargado regresa un recibo con el monto del pago recibido que tendrá que firmar el titular de la tarjeta.</p> <p><b>Depositante:</b> Según que el depositante sea una persona de derecho público o de Derecho Privado los depósitos se clasifican en Públicos y Privados.</p> <p><b>Públicos:</b> Los depósitos que se constituyen por la Federación, los Estados o los Municipios. El banco mexicano es el depositario de todos los fondos que no haga uso inmediato el Gobierno Federal.</p> <p><b>Privados:</b> Los depósitos constituidos por particulares, comerciantes, sociedades, Instituciones de Crédito, etc.</p> <p><b>Depósitos Individuales:</b> Aquellos en que el depositante es una sola persona y no ofrece ningún problema especial; solo cabría examinar las cuestiones de capacidad y representación para los depósitos a nombre de menores de edad o de incapacitados.</p> <p><b>Depósitos Colectivos:</b> Se constituyen por varias personas simultáneamente, pueden celebrarse en tres formas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Mancomunados:</b> En los cuales cada uno de los depositantes solo puede retirar de la suma depositada la parte convenida.</li> <li>- <b>Solidarios:</b> En los que cualquiera de los depositantes puede retirar totalmente la suma depositada.</li> <li>- <b>Depósitos de guarda o interés:</b> Cuando el depósito es regular el depositante recibe un servicio de la</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia.

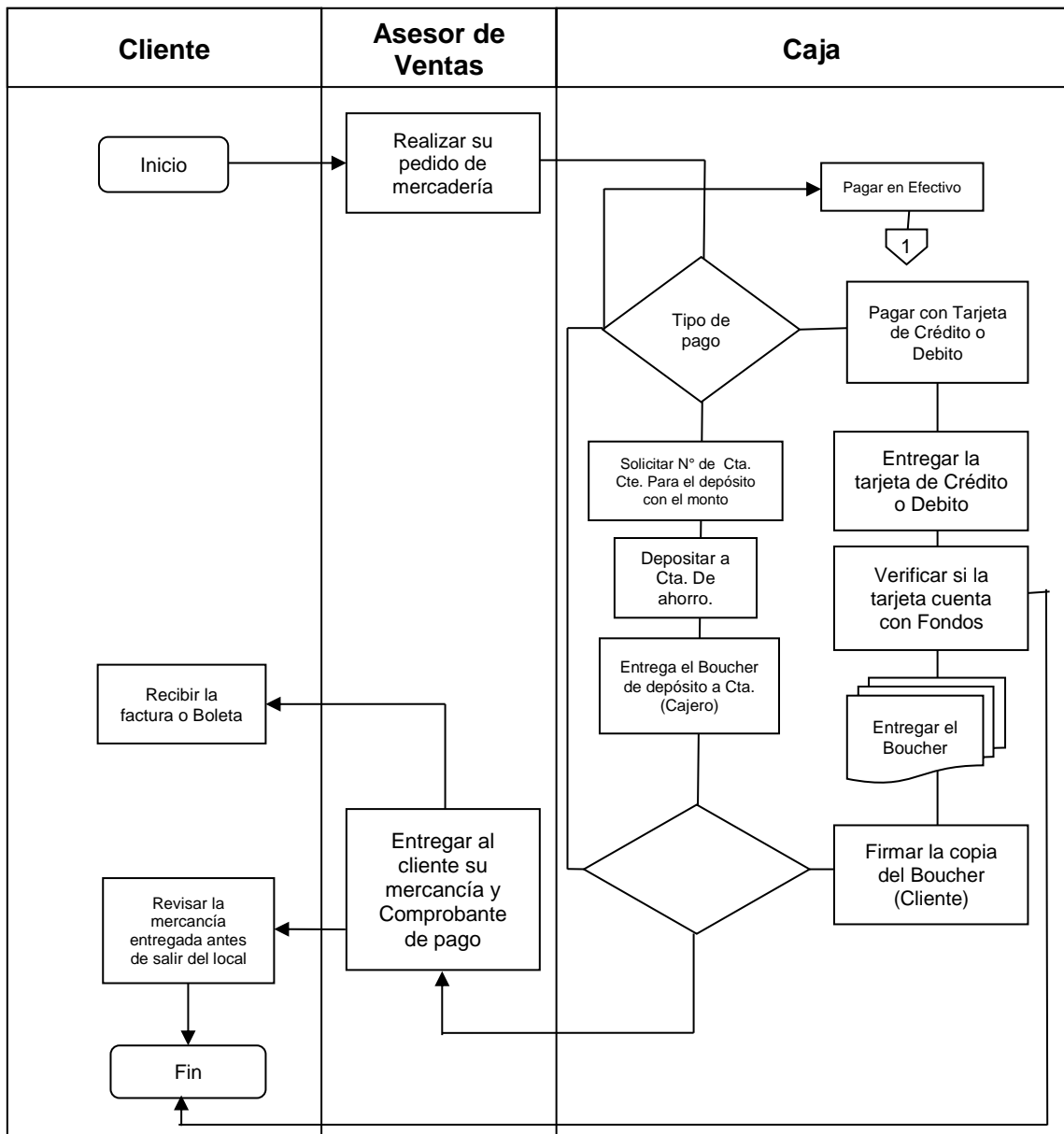


Tabla N° 24: MAPRO del proceso de cobranza con tarjeta de Crédito o Débito o con Depósito – Continuación.

<b>4. Responsabilidades:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es deber del cliente revisar su mercadería al momento de la entrega para comprobar el buen estado de la misma.</li> <li>• La venta solo será realizada en el área designada por la empresa y bajo la supervisión del jefe de ventas.</li> <li>• Las facturas o boletas de las ventas deben llevar el sello de cancelado, en una parte visible de la factura o boleta, una vez realizado el pago total y efectivo de la misma.</li> <li>• El contratante exige que se haga un depósito garantizado que el objetivo de tal contrato será cumplido, el monto del activo circulante, siempre que esté contemplado que la obra será terminada o</li> </ul>		
<b>5. Documentos y formularios relacionados:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tickets</li> <li>• Boletas.</li> <li>• Facturas.</li> </ul>		
<b>6. Descripción del procedimiento:</b>		
Codigo	Descripcion	Responsable
01	• Se acerca al establecimiento de ventas.	Cliente
02	• Establece contacto con el cliente	Asesor de Ventas
	• Asesora al cliente para elegir la cantidad de prendas que llevará.	
03	• Consulta al cliente si su compra será en efectivo (Regresa al MAPRO-COB-01) y si es con tarjeta de credito o de Debito o en todo caso con deposito a Cuenta corriente.	Cajero(a)
01	• Una vez definido la cantidad de prendas que llevará.	Cliente
03	• Se solicita al cliente su Tarjeta de Crédito o de débito para pasarlo por el POS; o en todo caso solicita el número de cuenta para hacer el depósito a la cuenta corriente de la empresa.	Cajero(a)
	• Se pasa por la maquina terminal POS ingresando el número de la tarjeta de crédito, consultando si lo requiere en cuotas o pago directo.	
	• Si fuese el pago con tarjeta de débito se pasa la tarjeta por el POS y el cliente tendría que ingresar su contraseña.	
	• Cobra el monto de las prendas y emite su comprobante de pago.	
	• Se entrega la copia del voucher al cliente con el pago efectuado en caja	
	• Verifica el voucher del depósito por la venta realizada, dando el visto bueno y se procede a entregar el comprobante de pago.	
02	• Se le entrega la mercancía y se despide con un saludo cordial.	Asesor de Ventas
01	• Recibe sus prenda(s) revisa antes de salir de las instalaciones del local y se retira.	Cliente
<p><b>Preparado por:</b> Alvarado Castillo, Evelin M. Suyon Obando, Yanette V.</p>		


Fuente: Elaboración propia.

Figura N° 27: Flujograma de Cobranza con tarjeta y depósito.



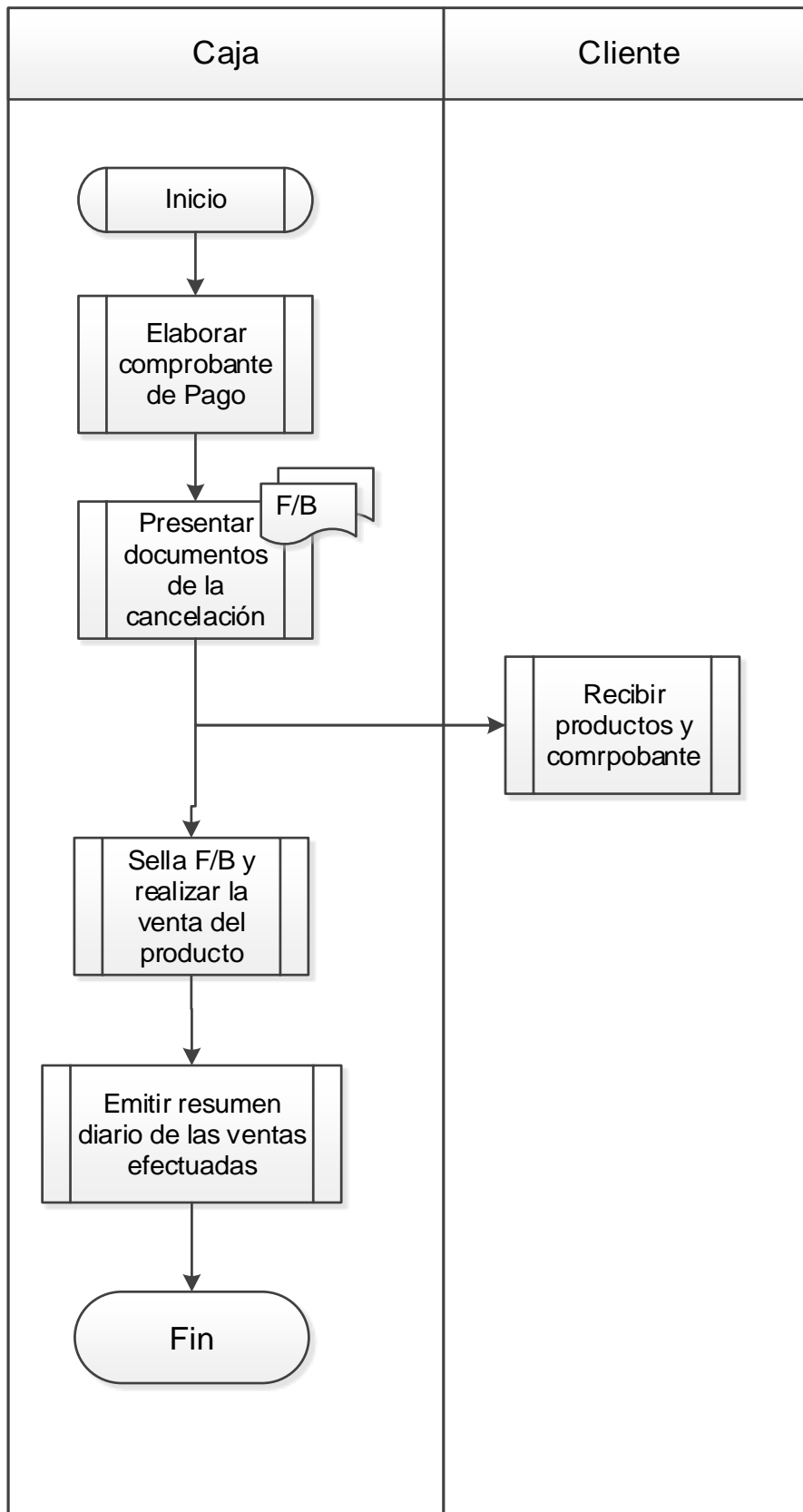
Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 25: MAPRO del proceso de Registro de Comprobante de Venta.

<b>INVERSIONES D’KAR SAC</b>																					
<b>Área de Caja</b>																					
<b>Nombre del procedimiento:</b> Proceso de Registro de Comprobante de Venta de Inversiones D’kar S.A.C.																					
<b>Cargo:</b> Cajero(a)																					
<b>Código del Procedimiento:</b> MAPRO-COB-03																					
<p><b>1. Objetivo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar el cumplimiento de los compromisos de pago a través del cobro personalizado, evitando las excusas por parte de los clientes en las gestiones de cobro telefónico y escrito.</li> </ul> <p><b>2. Alcance:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las entidades, cuales quiera que sea su forma de organización económica.</li> </ul> <p><b>3. Definiciones:</b></p> <p><b>Cancelación:</b> Anulación, suspensión de un documento o un compromiso.  <b>Efectivo:</b> Dinero en monedas o en billetes.  <b>Proceso:</b> es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que, al interactuar, transforman elementos de entrada v los convierten en resultados.</p> <p><b>4. Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es deber del cliente revisar su dinero.</li> <li>• El cobro solo lo realizara el cajero(a).</li> <li>• El asistente de créditos y cobranzas debe entregar la documentación vencida y avisos de cobro (diariamente por las mañanas, 15 Minutos para iniciar su itinerario).</li> </ul> <p><b>5. Documentos y formularios relacionados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibos provisionales de pago (cobradores).</li> <li>• Facturas vencidas.</li> <li>• Reporte de cobros.</li> <li>• Avisos de cobro.</li> <li>• Reporte de cobranzas telefónicas.</li> </ul> <p><b>6. Descripción del procedimiento:</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th align="center">Codigo</th> <th align="center">Descripcion</th> <th align="center">Responsable</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td align="center">01</td> <td>• Paga el monto total de la mercadería.</td> <td align="center">Cliente</td> </tr> <tr> <td align="center" rowspan="2">03</td> <td>• Cobra el monto total de la prendas elegidas por el cliente.</td> <td align="center" rowspan="2">Cajero(a)</td> </tr> <tr> <td>• Emite el comprobante de pago, sea por cualquier tipo de pago y se lo entrega al asesor de ventas.</td> </tr> <tr> <td align="center">02</td> <td>• Entrega el (los) producto (s) al cliente y su comprobante de pago al cliente.</td> <td align="center">Asesor de Ventas</td> </tr> <tr> <td align="center">01</td> <td>• Revisa el producto antes de salir del local.</td> <td align="center">Cliente</td> </tr> <tr> <td align="center">03</td> <td>• Realiza un resumen diario de las ventas efectuadas.</td> <td align="center">Cajero(a)</td> </tr> </tbody> </table>			Codigo	Descripcion	Responsable	01	• Paga el monto total de la mercadería.	Cliente	03	• Cobra el monto total de la prendas elegidas por el cliente.	Cajero(a)	• Emite el comprobante de pago, sea por cualquier tipo de pago y se lo entrega al asesor de ventas.	02	• Entrega el (los) producto (s) al cliente y su comprobante de pago al cliente.	Asesor de Ventas	01	• Revisa el producto antes de salir del local.	Cliente	03	• Realiza un resumen diario de las ventas efectuadas.	Cajero(a)
Codigo	Descripcion	Responsable																			
01	• Paga el monto total de la mercadería.	Cliente																			
03	• Cobra el monto total de la prendas elegidas por el cliente.	Cajero(a)																			
	• Emite el comprobante de pago, sea por cualquier tipo de pago y se lo entrega al asesor de ventas.																				
02	• Entrega el (los) producto (s) al cliente y su comprobante de pago al cliente.	Asesor de Ventas																			
01	• Revisa el producto antes de salir del local.	Cliente																			
03	• Realiza un resumen diario de las ventas efectuadas.	Cajero(a)																			
<b>Preparado por:</b> Alvarado Castillo, Evelin M. Suyon Obando, Yanette V.																					


Fuente: Elaboración propia.

Figura Nº 28: Flujograma de Registro de Comprobante de Venta.



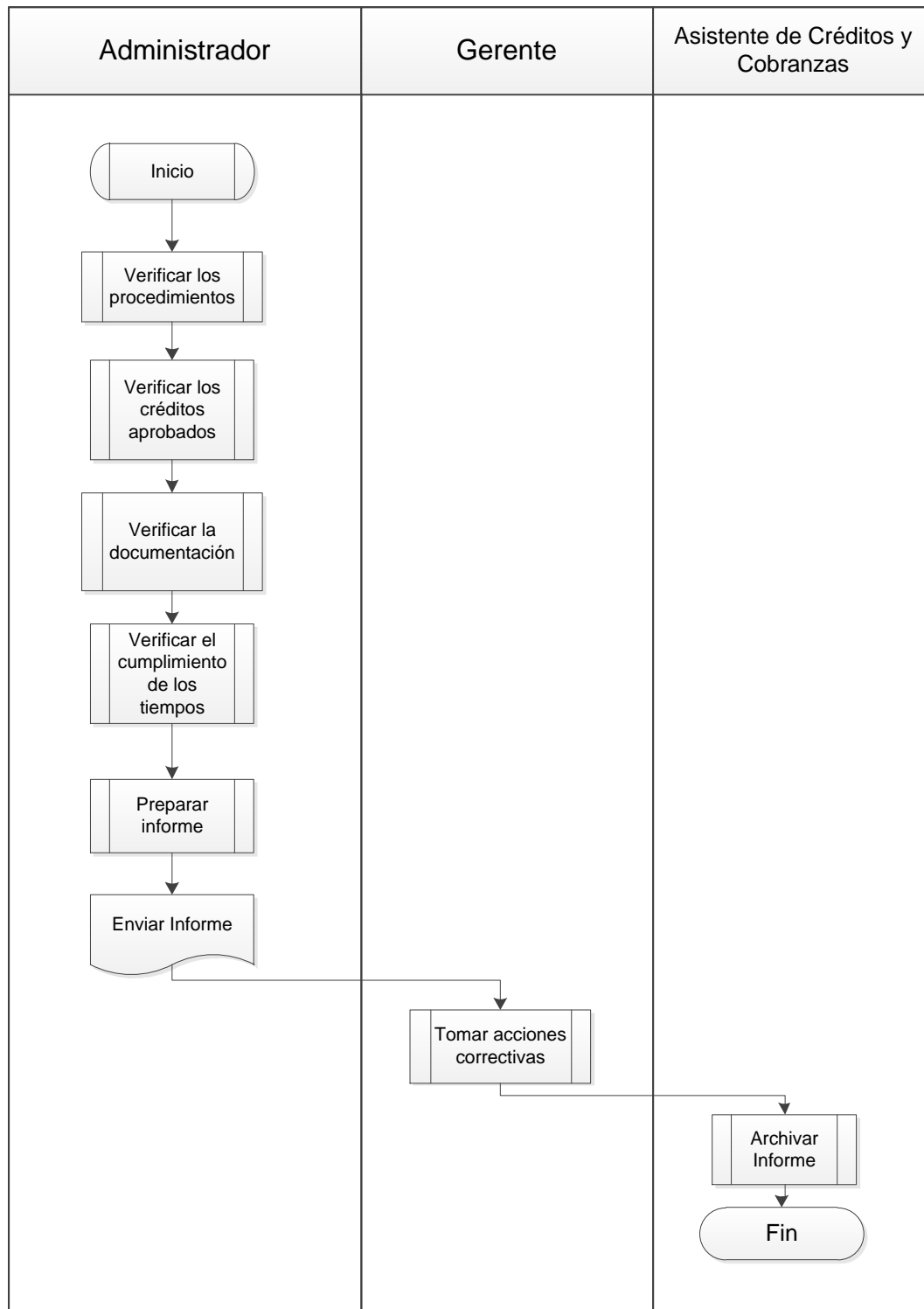
Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 26: MAPRO del proceso de la clasificación de un crédito.

<b>INVERSIONES D’KAR SAC</b>																						
<b>Área de Ventas</b>																						
<b>Nombre del procedimiento:</b> Proceso de clasificación de un crédito de Inversiones D’kar S.A.C.																						
<b>Cargo:</b> Asistente de Créditos Cobranzas																						
<b>Código del Procedimiento:</b> MAPRO-COB-04.																						
<p><b>1. Objetivo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reestructurar las tasas de interés y cronogramas de pago.</li> <li>• Ratificar las condiciones y formas de pago de la venta.</li> <li>• Registrar las operaciones de crédito y la generación de las letras de cambio.</li> </ul> <p><b>2. Alcance:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para efectos de la evaluación y clasificación de los créditos autorizados, este ente deberá ceñirse a lo establecido en las políticas de créditos y cobranzas.</li> </ul> <p><b>3. Definiciones:</b></p> <p><b>Clasificación:</b> Lista o relación ordenada de cosas o personas con arreglo a un criterio determinado.</p> <p><b>Crédito:</b> Conceder o dar una cosa, generalmente como mérito o recompensa.</p> <p><b>4. Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es deber del cliente entregar sus documentos solicitados para ver en qué rango se encuentra clasificado el crédito a otorgarle.</li> <li>• El gerente debe clasificar al cliente de tal manera que no se exceda de su monto de crédito a otorgar.</li> <li>• El asesor debe ser responsable al informar sobre la clasificación de un crédito.</li> </ul> <p><b>5. Documentos y formularios relacionados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Boletas de pago.</li> <li>• Solicitud de Crédito.</li> </ul> <p><b>6. Descripción del procedimiento:</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Codigo</th> <th>Descripcion</th> <th>Responsable</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="6">04</td> <td>• Analiza el cumplimiento de las políticas para el otorgamiento de los créditos.</td> <td rowspan="6">Administrador</td> </tr> <tr> <td>• Verifica que los procedimientos hayan sido ejecutados por el personal responsable de realizarlos.</td> </tr> <tr> <td>• Verifica que los créditos otorgados hayan sido aprobados por las personas autorizadas de acuerdo a los límites establecidos.</td> </tr> <tr> <td>• Verifica la documentación que respalda la recuperación de los créditos otorgados.</td> </tr> <tr> <td>• Verifica el cumplimiento de los tiempos establecidos en cada proceso de otorgamiento de los créditos.</td> </tr> <tr> <td>• Prepara el informe del resultado de la supervisión realizada.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>• Envía el informe al Gerente General.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>05</td> <td>• Toma acciones correctivas.</td> <td>Gerente General</td> </tr> <tr> <td>06</td> <td>• Archiva informe.</td> <td>Asistente de Créditos Cobranzas</td> </tr> </tbody> </table>			Codigo	Descripcion	Responsable	04	• Analiza el cumplimiento de las políticas para el otorgamiento de los créditos.	Administrador	• Verifica que los procedimientos hayan sido ejecutados por el personal responsable de realizarlos.	• Verifica que los créditos otorgados hayan sido aprobados por las personas autorizadas de acuerdo a los límites establecidos.	• Verifica la documentación que respalda la recuperación de los créditos otorgados.	• Verifica el cumplimiento de los tiempos establecidos en cada proceso de otorgamiento de los créditos.	• Prepara el informe del resultado de la supervisión realizada.		• Envía el informe al Gerente General.		05	• Toma acciones correctivas.	Gerente General	06	• Archiva informe.	Asistente de Créditos Cobranzas
Codigo	Descripcion	Responsable																				
04	• Analiza el cumplimiento de las políticas para el otorgamiento de los créditos.	Administrador																				
	• Verifica que los procedimientos hayan sido ejecutados por el personal responsable de realizarlos.																					
	• Verifica que los créditos otorgados hayan sido aprobados por las personas autorizadas de acuerdo a los límites establecidos.																					
	• Verifica la documentación que respalda la recuperación de los créditos otorgados.																					
	• Verifica el cumplimiento de los tiempos establecidos en cada proceso de otorgamiento de los créditos.																					
	• Prepara el informe del resultado de la supervisión realizada.																					
	• Envía el informe al Gerente General.																					
05	• Toma acciones correctivas.	Gerente General																				
06	• Archiva informe.	Asistente de Créditos Cobranzas																				
<b>Preparado por:</b> Alvarado Castillo, Evelin M. Suyon Obando, Yanette V.																						


Fuente: Elaboración propia.

Figura N° 29: Flujograma de clasificación de un crédito en Inversiones D’kar S.A.C.



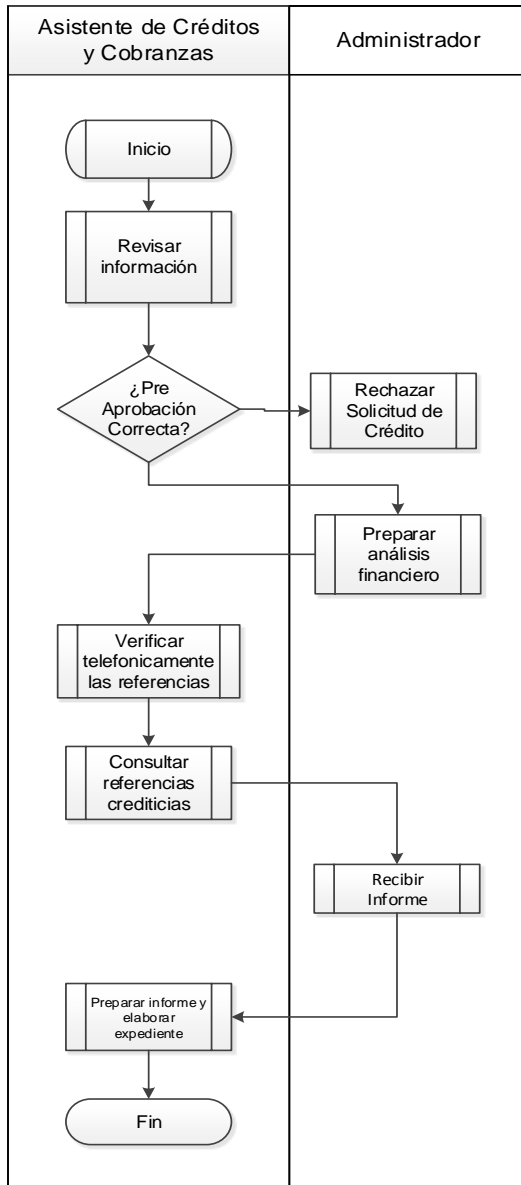
Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 27: MAPRO del proceso de análisis y evaluación del cliente

INVERSIONES D’KAR SAC																								
<b>Área de Ventas</b>																								
<b>Nombre del procedimiento:</b> Proceso de análisis y evaluación del cliente de Inversiones D’kar S.A.C.																								
<b>Cargo:</b> Asistente de Créditos Cobranzas																								
<b>Código del Procedimiento:</b> MAPRO-COB-05																								
<p><b>1. Objetivo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar que la cartera de clientes este conforme a las Políticas de Créditos y Cobranzas(A Implementar).</li> <li>• Evaluar la capacidad de pago del solicitante del crédito.</li> <li>• Analizar el monto del crédito para el solicitante y clasificar la cartera de clientes.</li> <li>• Revisar los requisitos formales y documentos para la obtención de los créditos según el a las Políticas de Créditos y Cobranzas (A Implementar)</li> </ul> <p><b>2. Alcance:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El ámbito de aplicación del presente procedimiento es todo el colectivo que preste servicios en la Organización considerada (a excepción del personal en formación), independientemente de su relación contractual como personal fijo o eventual.</li> </ul> <p><b>3. Definiciones:</b></p> <p><b>Análisis:</b> Distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios, elementos, etc.</p> <p><b>Evaluación:</b> Atribución o determinación del valor de algo o de alguien.</p> <p><b>Ciente:</b> Persona que utiliza los servicios de un profesional o de una empresa, especialmente la que lo hace regularmente.</p> <p><b>4. Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigir al cliente que dé a conocer a detalle su situación económica.</li> <li>• El cliente debe cumplir con los requisitos solicitados para un crédito.</li> </ul> <p><b>5. Documentos y formularios relacionados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Copia de DNI.</li> <li>• Solicitud de Crédito.</li> </ul> <p><b>6. Descripción del procedimiento:</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Codigo</th> <th>Descripcion</th> <th>Responsable</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>06</td> <td>• Recibe la Solicitud y la documentación.</td> <td>Cobranzas</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">04</td> <td>• Revisa que la aprobación de solicitud haya sido la idónea, si no será rechazada.</td> <td rowspan="2">Administrador</td> </tr> <tr> <td>• Revisa si es persona jurídica para presentar estados financieros.</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">06</td> <td>• Verifica telefónicamente las referencias personales, laborales y fuentes principales de ingreso.</td> <td rowspan="2">Asistente de Créditos Cobranzas</td> </tr> <tr> <td>• Consulta referencias Crediticias en las Instituciones especializadas.</td> </tr> <tr> <td>04</td> <td>• Recibe un informe de las verificaciones personales del solicitante del credito.</td> <td>Administrador</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">06</td> <td>• Imprime el informe crediticio sobre el solicitante, obtenido en la consulta.</td> <td rowspan="3">Asistente de Créditos Cobranzas</td> </tr> <tr> <td>• Preparar informe resumen con la recomendación de otorgar o denegar el crédito.</td> </tr> <tr> <td>• Envía expediente al gerente.</td> </tr> </tbody> </table>			Codigo	Descripcion	Responsable	06	• Recibe la Solicitud y la documentación.	Cobranzas	04	• Revisa que la aprobación de solicitud haya sido la idónea, si no será rechazada.	Administrador	• Revisa si es persona jurídica para presentar estados financieros.	06	• Verifica telefónicamente las referencias personales, laborales y fuentes principales de ingreso.	Asistente de Créditos Cobranzas	• Consulta referencias Crediticias en las Instituciones especializadas.	04	• Recibe un informe de las verificaciones personales del solicitante del credito.	Administrador	06	• Imprime el informe crediticio sobre el solicitante, obtenido en la consulta.	Asistente de Créditos Cobranzas	• Preparar informe resumen con la recomendación de otorgar o denegar el crédito.	• Envía expediente al gerente.
Codigo	Descripcion	Responsable																						
06	• Recibe la Solicitud y la documentación.	Cobranzas																						
04	• Revisa que la aprobación de solicitud haya sido la idónea, si no será rechazada.	Administrador																						
	• Revisa si es persona jurídica para presentar estados financieros.																							
06	• Verifica telefónicamente las referencias personales, laborales y fuentes principales de ingreso.	Asistente de Créditos Cobranzas																						
	• Consulta referencias Crediticias en las Instituciones especializadas.																							
04	• Recibe un informe de las verificaciones personales del solicitante del credito.	Administrador																						
06	• Imprime el informe crediticio sobre el solicitante, obtenido en la consulta.	Asistente de Créditos Cobranzas																						
	• Preparar informe resumen con la recomendación de otorgar o denegar el crédito.																							
	• Envía expediente al gerente.																							
<b>Preparado por:</b> Alvarado Castillo, Evelin M. Suyon Obando, Yanette V.																								

Fuente: Elaboración propia.


Figura Nº 30: Flujograma de Análisis y Evaluación del cliente.



Fuente: Elaboración propia.

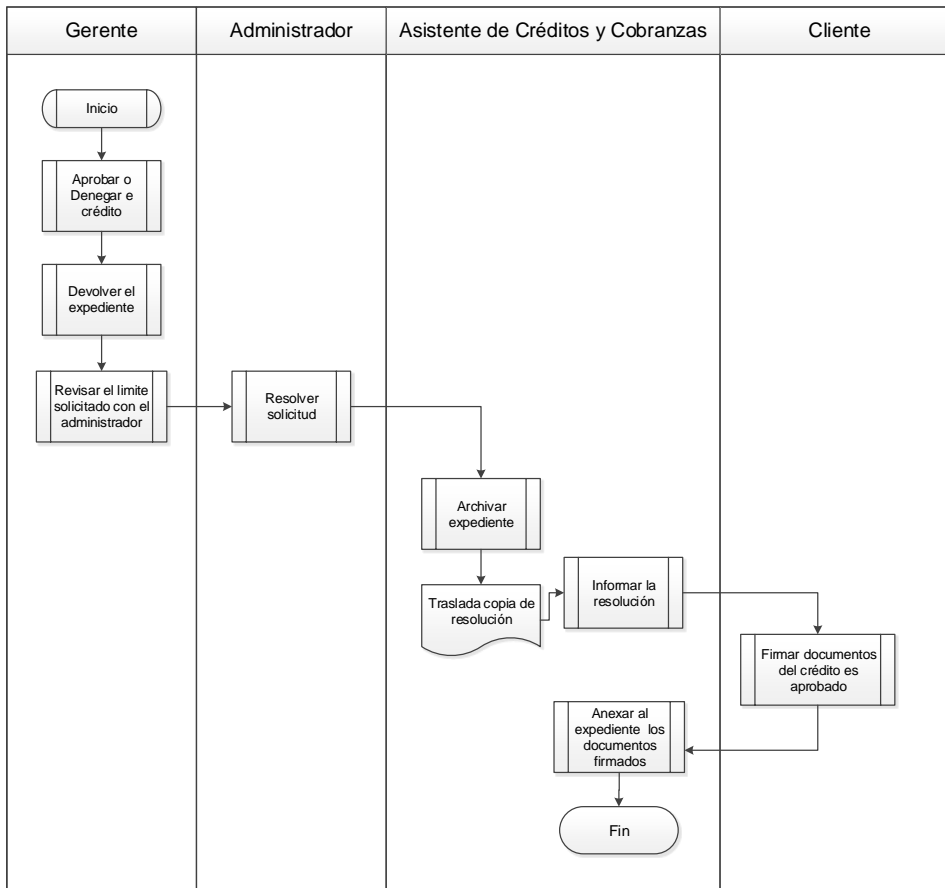


Tabla N° 28: MAPRO del proceso de la aprobación del crédito a otorgar.

INVERSIONES D’KAR SAC		
<b>Área de Ventas</b>		
<b>Nombre del procedimiento:</b> Proceso de la aprobación del crédito a otorgar de Inversiones D’kar S.A.C.		
<b>Cargo:</b> Asistente de Créditos Cobranzas		
<b>Código del Procedimiento:</b> MAPRO-COB-06		
<p><b>1. Objetivo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Otorgar el visto bueno de los requisitos y/o documentos para el crédito solicitado.</li> </ul> <p><b>2. Alcance:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A los clientes que cumplan con los requisitos para la obtención de un crédito.</li> </ul> <p><b>3. Definiciones:</b></p> <p><b>Aprobación:</b> Considerar que algo está bien.</p> <p><b>Crédito:</b> Aceptación de una cosa como cierta o verdadera.</p> <p><b>Otorgar:</b> Conceder o dar una cosa, generalmente como mérito o recompensa.</p> <p><b>4. Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El asesor de ventas debe verificar bien el file de cada cliente que tiene un crédito aprobado.</li> <li>El Gerente debe aprobar el crédito solicitado.</li> <li>El cliente debe ser honesto al recibir un crédito.</li> <li>El cliente debe cumplir con el cronograma de pago asignado.</li> </ul> <p><b>5. Documentos y formularios relacionados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cronograma de pago.</li> <li>File del cliente.</li> <li>Carta de compromiso de pago.</li> </ul> <p><b>6. Descripción del procedimiento:</b></p>		
Codigo	Descripcion	Responsable
05	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recibe el expediente y revisa que el proceso de análisis previo, se haya realizado de acuerdo a las normas establecidas.</li> <li>Aprueba el crédito si no excede el límite de aprobación por un porcentaje mayor al 5%.</li> <li>Devuelve al asistente de créditos el expediente del caso resuelto.</li> </ul>	Gerente General
04	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se reunirá con el Gerente General, para aprobar o denegar la solicitud en caso de que el límite solicitado que sobrepase sus capacidades de pago.</li> <li>Entrega el expediente al asistente de créditos y cobranzas.</li> </ul>	Administrador
06	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recibe el expediente del caso resuelto y lo archiva.</li> <li>Traslada la copia de la resolución al asesor de ventas.</li> </ul>	Asistente de Créditos Cobranzas
02	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le informa al cliente sobre la resolución afirmativa o negativa.</li> </ul>	Asesor de Ventas
01	<ul style="list-style-type: none"> <li>Firma los documentos del credito.</li> </ul>	Cliente
06	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anexa los documentos firmados al expediente del cliente en el archivo.</li> </ul>	Asistente de Créditos Cobranzas
<b>Preparado por:</b> Alvarado Castillo, Evelin M. Suyon Obando, Ynette V.		


Fuente: Elaboración propia.

Figura Nº 31: Flujograma de Aprobación o denegación de la solicitud del crédito.



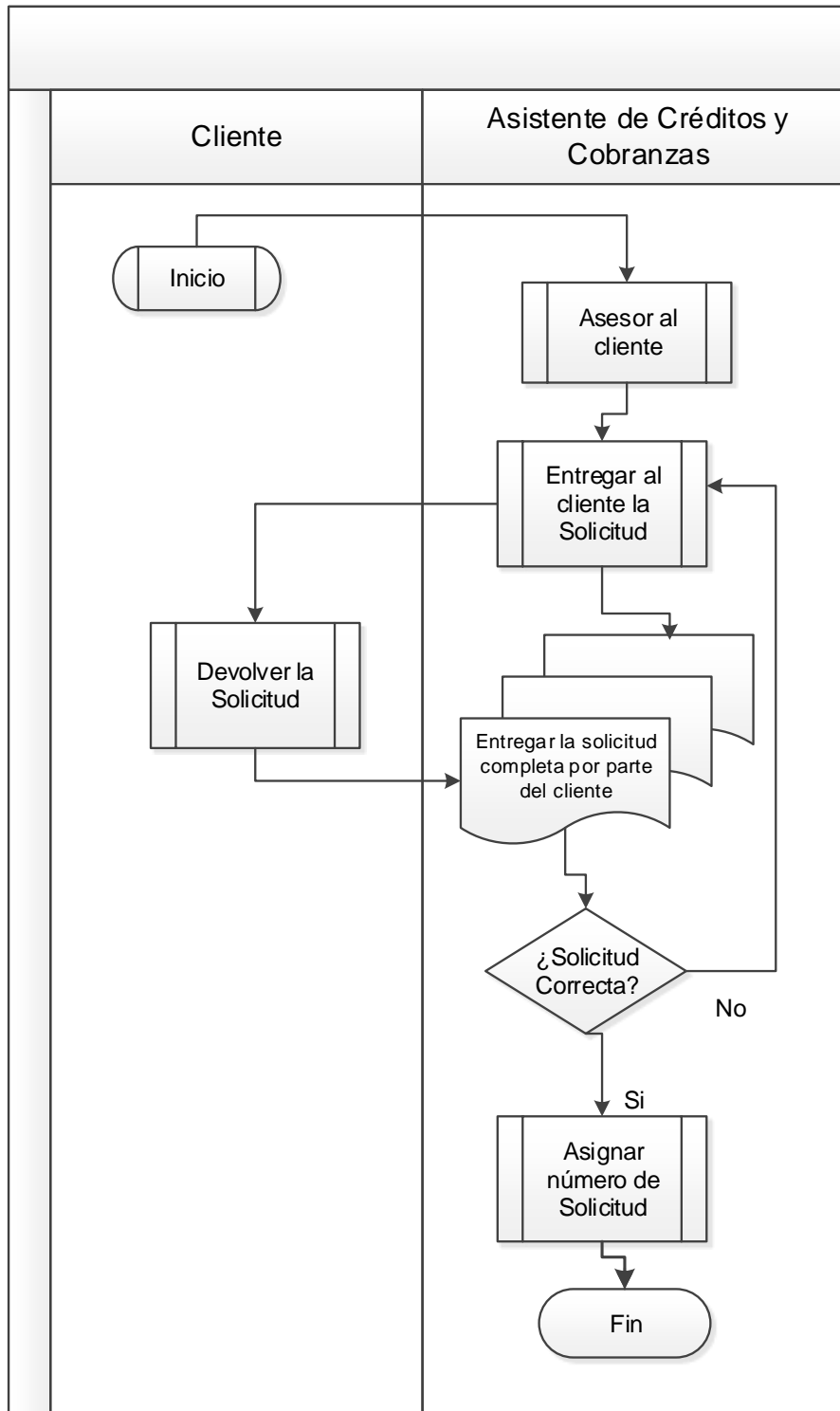
Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 29: MAPRO del proceso del otorgamiento del crédito.

<b>INVERSIONES D’KAR SAC</b>															
<b>Área de Ventas</b>															
<b>Nombre del procedimiento:</b> Proceso del otorgamiento del crédito de Inversiones D’kar S.A.C..															
<b>Cargo:</b> Asistente de Créditos Cobranzas															
<b>Código del Procedimiento:</b> MAPRO-COB-07															
<p><b>1. Objetivo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reestructurar las tasas de interés y cronogramas de pago.</li> <li>• Ratificar las condiciones y formas de pago de la venta.</li> <li>• Registrar las operaciones de crédito y la generación de las letras de cambio.</li> </ul> <p><b>2. Alcance:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para consultas, además de estar al tanto y al día de las publicaciones en lo que se refiere al movimiento macroeconómico y las tendencias políticas y monetarias, de esta entidad.</li> </ul> <p><b>3. Definiciones:</b></p> <p><b>Otorgar:</b> Conceder o dar una cosa, generalmente como mérito o recompensa.</p> <p><b>4. Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El gerente otorgue un crédito de manera oportuna.</li> <li>• Es deber del cliente comprometerse a cumplir con el pago.</li> <li>• El Asesor de ventas recomendar al cliente sobre el crédito otorgado para su cumplimiento.</li> </ul> <p><b>5. Documentos y formularios relacionados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de Crédito aprobada.</li> <li>• File del cliente.</li> <li>• Carta de compromiso de pago.</li> </ul> <p><b>6. Descripción del procedimiento:</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Codigo</th> <th>Descripcion</th> <th>Responsable</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">06</td> <td>• Asesora al cliente sobre el credito a otorgarse.</td> <td rowspan="2">Asistente de Créditos Cobranzas</td> </tr> <tr> <td>• Revisa y entrega la respuesta al cliente sobre la solicitud que presento.</td> </tr> <tr> <td>01</td> <td>• Devuelve la solicitud.</td> <td>Cliente</td> </tr> <tr> <td>06</td> <td>• Asigna un número a la solicitud si esta correctamente llenada.</td> <td>Asistente de Créditos Cobranzas</td> </tr> </tbody> </table>			Codigo	Descripcion	Responsable	06	• Asesora al cliente sobre el credito a otorgarse.	Asistente de Créditos Cobranzas	• Revisa y entrega la respuesta al cliente sobre la solicitud que presento.	01	• Devuelve la solicitud.	Cliente	06	• Asigna un número a la solicitud si esta correctamente llenada.	Asistente de Créditos Cobranzas
Codigo	Descripcion	Responsable													
06	• Asesora al cliente sobre el credito a otorgarse.	Asistente de Créditos Cobranzas													
	• Revisa y entrega la respuesta al cliente sobre la solicitud que presento.														
01	• Devuelve la solicitud.	Cliente													
06	• Asigna un número a la solicitud si esta correctamente llenada.	Asistente de Créditos Cobranzas													
<b>Preparado por:</b> Alvarado Castillo, Evelin M. Suyon Obando, Yanette V.															


Fuente: Elaboración propia.

Figura N° 32: Flujograma de Otorgamiento del Crédito.



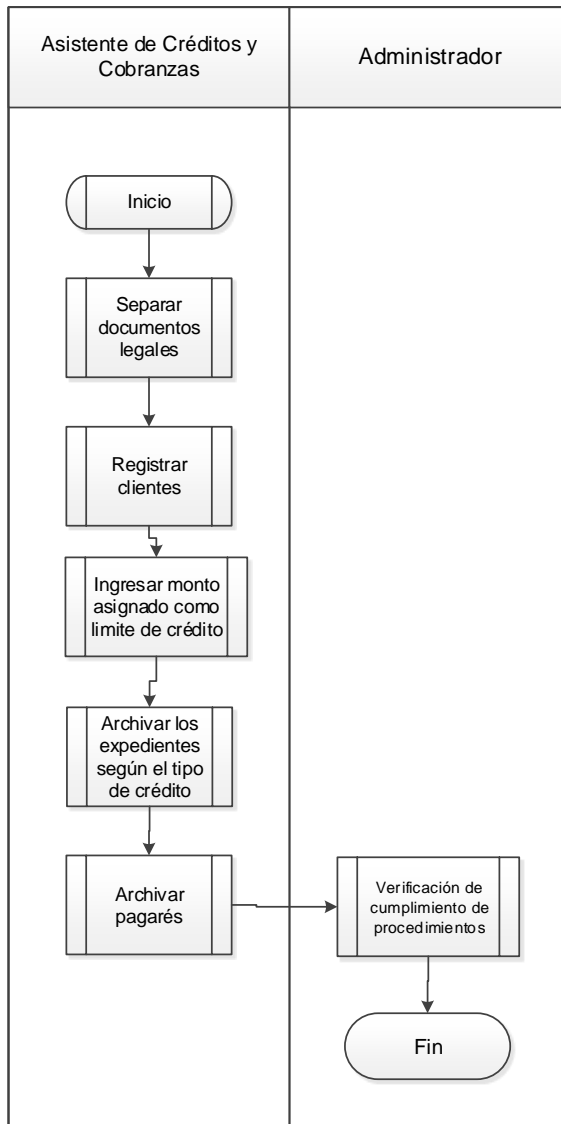
Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 30: MAPRO de Proceso de Manejo y control de los créditos.

<b>INVERSIONES D’KAR SAC</b> 														
<b>Área de Ventas</b>														
<b>Nombre del procedimiento:</b> Proceso de Manejo y control de los créditos de Inversiones D’kar S.A.C.														
<b>Cargo:</b> Asistente de Créditos Cobranzas														
<b>Código del Procedimiento:</b> MAPRO-COB-08														
<p><b>1. Objetivo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar a través de la documentación física y datos en el sistema, el buen manejo de los créditos otorgados.</li> </ul> <p><b>2. Alcance:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las entidades, cuales quiera que sea su forma de organización económica.</li> </ul> <p><b>3. Definiciones:</b></p> <p><b>Manejo:</b> Uso o utilización manual de algo.  <b>Control:</b> comprobación o inspección de una cosa y dominio o autoridad sobre alguna cosa.  <b>Créditos:</b> Préstamo que se pide a una entidad bancaria debiendo garantizar previamente su</p> <p><b>4. Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es deber del cliente es cumplir con el pago de un crédito adquirido.</li> <li>• El asistente de créditos y cobranzas maneja los créditos adecuadamente y los controla de manera organizada para emitir reportes que solicite el Gerente.</li> <li>• El Gerente verifica que se le ha documentación de los clientes sea entregado en el tiempo requerido.</li> </ul> <p><b>5. Documentos y formularios relacionados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expedientes de los clientes.</li> <li>• Sistema de registro de clientes o base de datos.</li> <li>• Archiveros.</li> <li>• Políticas y procedimientos documentados.</li> <li>• Tabla de autorizaciones.</li> </ul> <p><b>6. Descripción del procedimiento:</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Codigo</th> <th>Descripcion</th> <th>Responsable</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="5">06</td> <td>• Verifica el cumplimiento de los lineamientos y documentación requerida en el expediente del nuevo cliente.</td> <td rowspan="5">Asistente de Créditos Cobranzas</td> </tr> <tr> <td>• Separa alguna garantía que respalda el crédito, del resto de documentos del expediente para ser archivado en el lugar especificado para ello.</td> </tr> <tr> <td>• Registro del cliente en el sistema.</td> </tr> <tr> <td>• Ingresa en el sistema el monto asignado como límite y el tipo de crédito otorgado, asegurándose de que el crédito a plazos sea desglosado en las letras correspondientes.</td> </tr> <tr> <td>• Archiva los expedientes en orden alfabético según el tipo de crédito y fecha de otorgamiento, se controla de manera minuciosa cada crédito otorgado.</td> </tr> <tr> <td>04</td> <td>• Verifica que el archivo de documentos sea en el tiempo requerido y que el registro del cliente en sistema sea previo al archivo de cualquier solicitud o expediente.</td> <td>Administrador</td> </tr> </tbody> </table>		Codigo	Descripcion	Responsable	06	• Verifica el cumplimiento de los lineamientos y documentación requerida en el expediente del nuevo cliente.	Asistente de Créditos Cobranzas	• Separa alguna garantía que respalda el crédito, del resto de documentos del expediente para ser archivado en el lugar especificado para ello.	• Registro del cliente en el sistema.	• Ingresa en el sistema el monto asignado como límite y el tipo de crédito otorgado, asegurándose de que el crédito a plazos sea desglosado en las letras correspondientes.	• Archiva los expedientes en orden alfabético según el tipo de crédito y fecha de otorgamiento, se controla de manera minuciosa cada crédito otorgado.	04	• Verifica que el archivo de documentos sea en el tiempo requerido y que el registro del cliente en sistema sea previo al archivo de cualquier solicitud o expediente.	Administrador
Codigo	Descripcion	Responsable												
06	• Verifica el cumplimiento de los lineamientos y documentación requerida en el expediente del nuevo cliente.	Asistente de Créditos Cobranzas												
	• Separa alguna garantía que respalda el crédito, del resto de documentos del expediente para ser archivado en el lugar especificado para ello.													
	• Registro del cliente en el sistema.													
	• Ingresa en el sistema el monto asignado como límite y el tipo de crédito otorgado, asegurándose de que el crédito a plazos sea desglosado en las letras correspondientes.													
	• Archiva los expedientes en orden alfabético según el tipo de crédito y fecha de otorgamiento, se controla de manera minuciosa cada crédito otorgado.													
04	• Verifica que el archivo de documentos sea en el tiempo requerido y que el registro del cliente en sistema sea previo al archivo de cualquier solicitud o expediente.	Administrador												
<p><b>Preparado por:</b> Alvarado Castillo, Evelin M. Suyon Obando, Yvette V.</p>														


Fuente: Elaboración propia.

Figura N° 33: Flujograma de Manejo y control de los créditos.



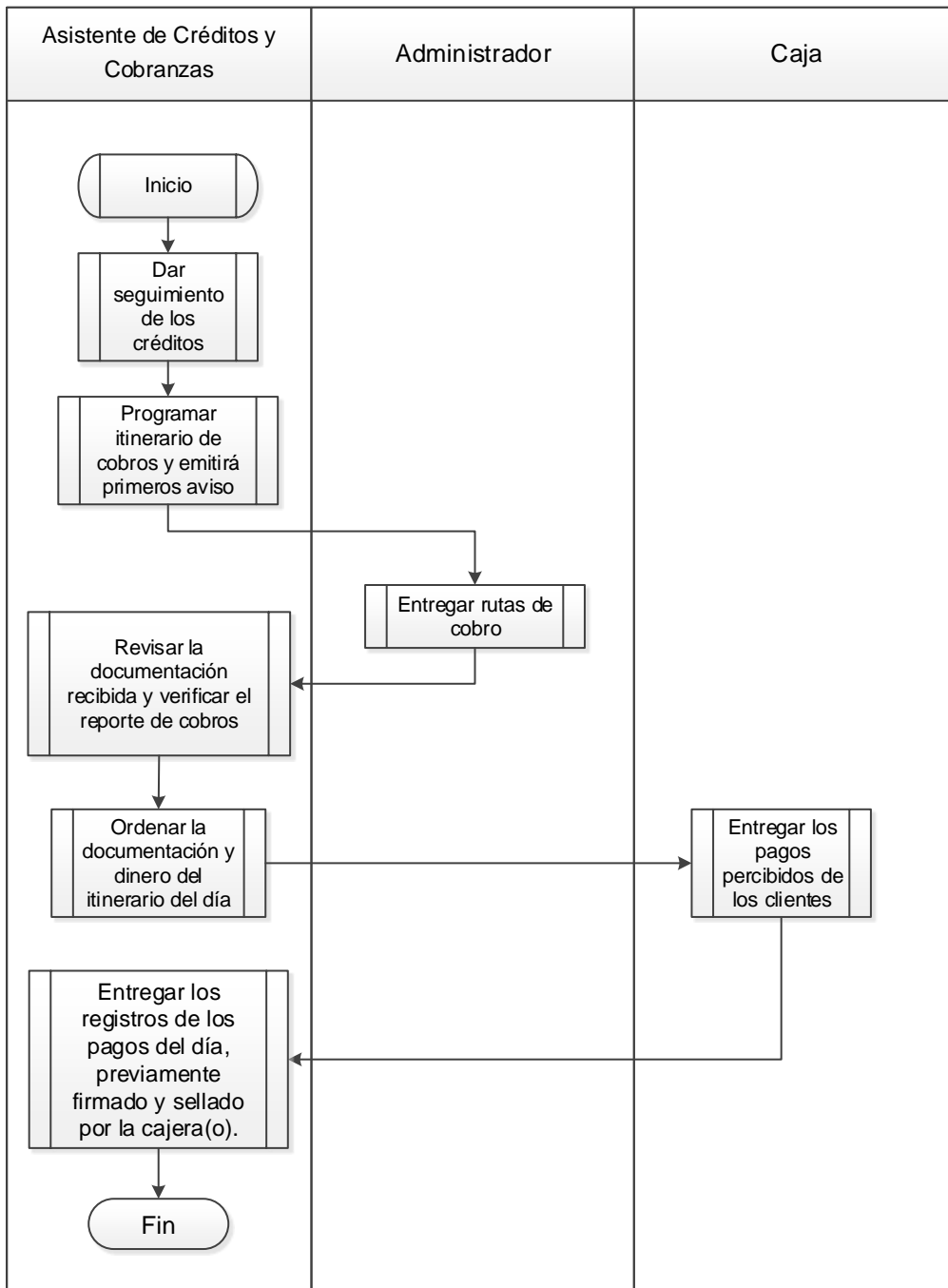
Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 31: MAPRO de Proceso de Control de Cobranza de los créditos

<b>INVERSIONES D’KAR SAC</b>																		
<b>Área de Ventas</b>																		
<b>Nombre del procedimiento:</b> Proceso de Control de Cobranza de los créditos de Inversiones D’kar S.A.C.																		
<b>Cargo:</b> Asistente de Créditos Cobranzas																		
<b>Código del Procedimiento:</b> MAPRO-COB-09																		
<p><b>1. Objetivo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar a través de la documentación física y datos en el sistema, el buen manejo de los créditos otorgados.</li> </ul> <p><b>2. Alcance:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las entidades, cuales quiera que sea su forma de organización económica.</li> </ul> <p><b>3. Definiciones:</b>  <b>Cobro:</b> Del verbo cobrar.  <b>Créditos:</b> Préstamo que se pide a una entidad bancaria debiendo garantizar previamente su</p> <p><b>4. Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es deber del cliente es cumplir con el pago de un crédito adquirido.</li> <li>• El asistente de créditos y cobranzas maneja los créditos adecuadamente y los controla de manera organizada para emitir reportes que solicite el Gerente.</li> <li>• El Gerente verifica que se le ha documentación de los clientes sea entregado en el tiempo requerido.</li> </ul> <p><b>5. Documentos y formularios relacionados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facturas vencidas.</li> <li>• Reporte de moras.</li> <li>• Reporte de cobros.</li> <li>• Reporte de cobranzas telefónicas.</li> <li>• Correos Electrónicos.</li> </ul> <p><b>6. Descripción del procedimiento:</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Codigo</th> <th>Descripcion</th> <th>Responsable</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">06</td> <td>• Dará seguimiento de los creditos en las fechas estipuladas (nuevas fechas obtenidas en la gestión telefónica).</td> <td rowspan="2">Asistente de Créditos Cobranzas</td> </tr> <tr> <td>• Programar itinerario de cobros y emitirá primeros avisos de cobro.</td> </tr> <tr> <td>04</td> <td>• Entregará rutas de cobro, al asistente de créditos y cobranzas, junto con documentación vencida y avisos de cobro. (diariamente por las mañanas).</td> <td>Administrador</td> </tr> <tr> <td rowspan="4">06</td> <td>• Revisará documentación recibida y verificará con el reporte de cobros (esta actividad será diaria, después de entregada la documentación correspondiente de ese día).</td> <td rowspan="4">Asistente de Créditos Cobranzas</td> </tr> <tr> <td>• Ordenará documentación y dinero del itinerario del día conforme al reporte de la ruta (listado de clientes con detalle de la deuda y número de facturas).</td> </tr> <tr> <td>• Entregará al encargado(a) de caja, los pagos percibidos de los clientes.</td> </tr> <tr> <td>• Entregará los documentos de la itinerario de cobros diaria (al finalizar la tarde) y registro de los pagos del día, previamente firmado y sellado por la cajera(o).</td> </tr> </tbody> </table>			Codigo	Descripcion	Responsable	06	• Dará seguimiento de los creditos en las fechas estipuladas (nuevas fechas obtenidas en la gestión telefónica).	Asistente de Créditos Cobranzas	• Programar itinerario de cobros y emitirá primeros avisos de cobro.	04	• Entregará rutas de cobro, al asistente de créditos y cobranzas, junto con documentación vencida y avisos de cobro. (diariamente por las mañanas).	Administrador	06	• Revisará documentación recibida y verificará con el reporte de cobros (esta actividad será diaria, después de entregada la documentación correspondiente de ese día).	Asistente de Créditos Cobranzas	• Ordenará documentación y dinero del itinerario del día conforme al reporte de la ruta (listado de clientes con detalle de la deuda y número de facturas).	• Entregará al encargado(a) de caja, los pagos percibidos de los clientes.	• Entregará los documentos de la itinerario de cobros diaria (al finalizar la tarde) y registro de los pagos del día, previamente firmado y sellado por la cajera(o).
Codigo	Descripcion	Responsable																
06	• Dará seguimiento de los creditos en las fechas estipuladas (nuevas fechas obtenidas en la gestión telefónica).	Asistente de Créditos Cobranzas																
	• Programar itinerario de cobros y emitirá primeros avisos de cobro.																	
04	• Entregará rutas de cobro, al asistente de créditos y cobranzas, junto con documentación vencida y avisos de cobro. (diariamente por las mañanas).	Administrador																
06	• Revisará documentación recibida y verificará con el reporte de cobros (esta actividad será diaria, después de entregada la documentación correspondiente de ese día).	Asistente de Créditos Cobranzas																
	• Ordenará documentación y dinero del itinerario del día conforme al reporte de la ruta (listado de clientes con detalle de la deuda y número de facturas).																	
	• Entregará al encargado(a) de caja, los pagos percibidos de los clientes.																	
	• Entregará los documentos de la itinerario de cobros diaria (al finalizar la tarde) y registro de los pagos del día, previamente firmado y sellado por la cajera(o).																	
<b>Preparado por:</b> Alvarado Castillo, Evelin M. Suyon Obando, Yanette V.																		

Fuente: Elaboración propia.


Figura N° 34: Flujograma del Control de Cobranza de los créditos



Fuente: Elaboración propia.

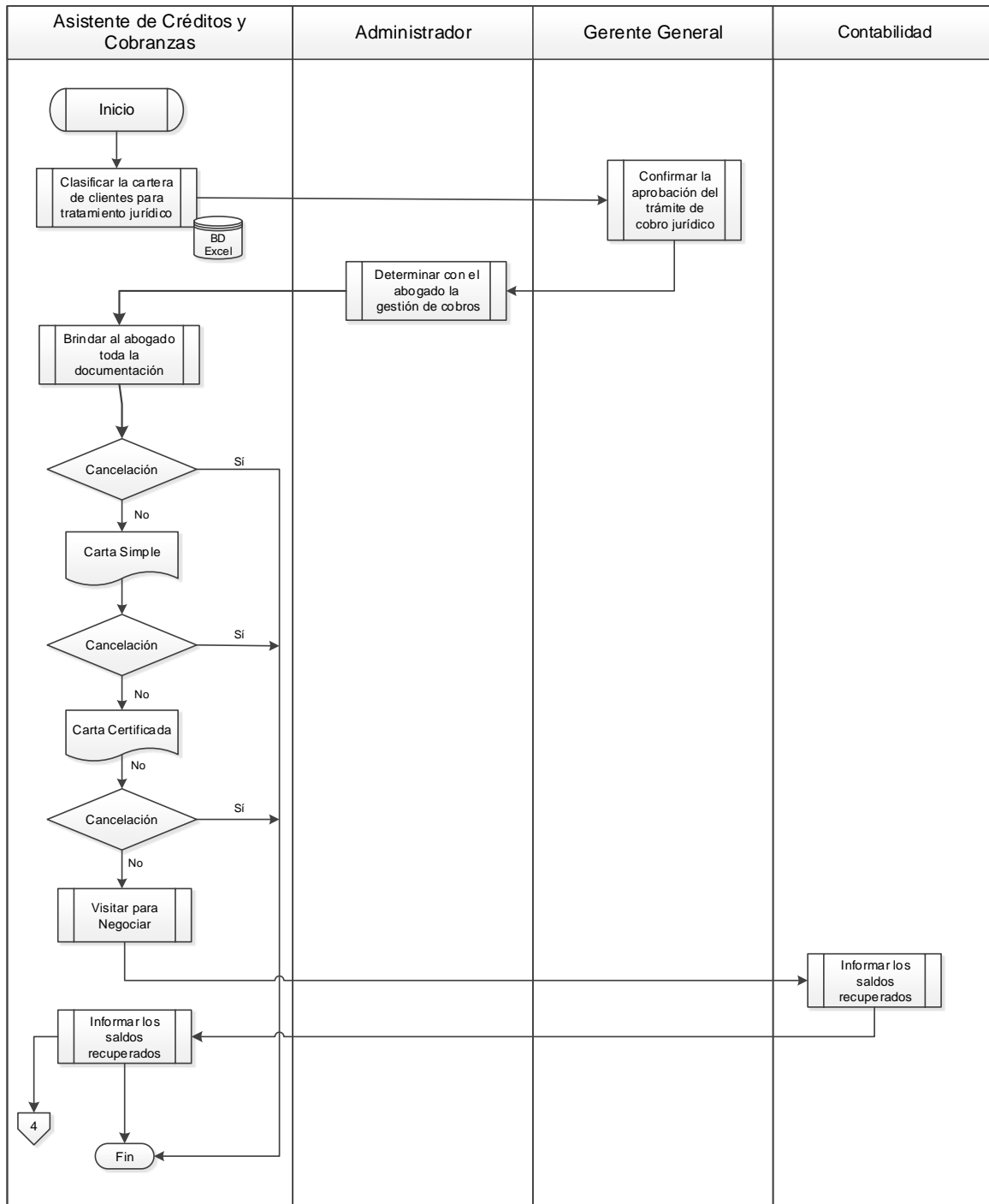


Tabla N° 32: MAPRO del proceso de notificación de cobranza a deudores.

INVERSIONES D’KAR SAC																	
<b>Área de Ventas</b>																	
<b>Nombre del procedimiento:</b> Proceso de Notificación a deudores de Inversiones D’kar S.A.C.																	
<b>Cargo:</b> Asistente de Créditos Cobranzas																	
<b>Código del Procedimiento:</b> MAPRO-COB-10																	
<p><b>1. Objetivo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguir un procedimiento muy riguroso para que una demanda de inicio y se deberá, siempre apegar al derecho. Si este proceso no se sigue de acuerdo a lo estipulado legalmente, la demanda perderá su efecto automáticamente.</li> </ul> <p><b>2. Alcance:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcanza a los cobradores utilizando técnicas poco éticas y usen la amenaza de supuestas demandas o embargos para intimidar al deudor y hacer que este pague su deuda. Pero en la inmensa mayoría de los casos, estos procesos son inexistentes.</li> </ul> <p><b>3. Definiciones:</b></p> <p><b>La notificación de una demanda:</b> es un derecho del demandado para que pueda ejercer su defensa mediante su abogado.</p> <p><b>4. Responsabilidades:</b></p> <p><b>Lo que si pueden hacer los cobradores a los clientes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SI pueden negociar el pago de su deuda.</li> <li>• SI pueden hacer ofertas y descuentos (previa autorización del banco).</li> <li>• SI pueden visitarlos en su domicilio (pero, de forma educada).</li> <li>• SI pueden llamarlos por teléfono (igualmente, de forma educada)</li> <li>• Se podrá contratar los servicios de un abogado que realice dicho trámite en nombre de la empresa, valiéndose de las herramientas jurídicas necesarias para ello.</li> <li>• El Administrador puede negociar el pago de su deuda y a la vez hacer ofertas y descuentos (previa autorización del Gerente).</li> </ul> <p><b>5. Documentos y formularios relacionados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cedula de notificación.</li> <li>• Copia de la demanda</li> </ul> <p><b>6. Descripción del procedimiento:</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Codigo</th> <th>Descripcion</th> <th>Responsable</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>06</td> <td>• Clasifica en una cartera nueva de clientes todos los saldos de los clientes que requieran tratamiento jurídico para poder ser recuperados.</td> <td>Asistente de Créditos Cobranzas</td> </tr> <tr> <td>05</td> <td>• Confirma la aprobación del trámite de cobro jurídico.</td> <td>Gerente General</td> </tr> <tr> <td>04</td> <td>• Determina con el abogado o empresa especializada los términos en que se realizará la gestión de cobros en nombre de la empresa.</td> <td>Administrador</td> </tr> <tr> <td>06</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brinda al abogado toda la documentación (copias inicialmente) e información que requiera para llevar a cabo su gestión de recuperación de la mora.</li> <li>• Envía cartas de cancelacion simple de pagos a los diversos clientes que tienen creditos vencidos.</li> <li>• Envía cartas de cancelacion certificadas de pagos a los diversos clientes que tienen creditos vencidos.</li> <li>• Planea una visita a los clientes morosos, para negociar.</li> <li>• Pasa informe a contabilidad de los saldos recuperados junto con la documentación correspondiente.</li> <li>• Registra el pago del cliente a la cuenta de incobrables o de dudosa recuperación (o la cuenta contable para esos casos) y tramita el pago de la comisión al abogado o empresa gestora especializada.</li> </ul> </td> <td>Asistente de Créditos Cobranzas</td> </tr> </tbody> </table>			Codigo	Descripcion	Responsable	06	• Clasifica en una cartera nueva de clientes todos los saldos de los clientes que requieran tratamiento jurídico para poder ser recuperados.	Asistente de Créditos Cobranzas	05	• Confirma la aprobación del trámite de cobro jurídico.	Gerente General	04	• Determina con el abogado o empresa especializada los términos en que se realizará la gestión de cobros en nombre de la empresa.	Administrador	06	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brinda al abogado toda la documentación (copias inicialmente) e información que requiera para llevar a cabo su gestión de recuperación de la mora.</li> <li>• Envía cartas de cancelacion simple de pagos a los diversos clientes que tienen creditos vencidos.</li> <li>• Envía cartas de cancelacion certificadas de pagos a los diversos clientes que tienen creditos vencidos.</li> <li>• Planea una visita a los clientes morosos, para negociar.</li> <li>• Pasa informe a contabilidad de los saldos recuperados junto con la documentación correspondiente.</li> <li>• Registra el pago del cliente a la cuenta de incobrables o de dudosa recuperación (o la cuenta contable para esos casos) y tramita el pago de la comisión al abogado o empresa gestora especializada.</li> </ul>	Asistente de Créditos Cobranzas
Codigo	Descripcion	Responsable															
06	• Clasifica en una cartera nueva de clientes todos los saldos de los clientes que requieran tratamiento jurídico para poder ser recuperados.	Asistente de Créditos Cobranzas															
05	• Confirma la aprobación del trámite de cobro jurídico.	Gerente General															
04	• Determina con el abogado o empresa especializada los términos en que se realizará la gestión de cobros en nombre de la empresa.	Administrador															
06	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brinda al abogado toda la documentación (copias inicialmente) e información que requiera para llevar a cabo su gestión de recuperación de la mora.</li> <li>• Envía cartas de cancelacion simple de pagos a los diversos clientes que tienen creditos vencidos.</li> <li>• Envía cartas de cancelacion certificadas de pagos a los diversos clientes que tienen creditos vencidos.</li> <li>• Planea una visita a los clientes morosos, para negociar.</li> <li>• Pasa informe a contabilidad de los saldos recuperados junto con la documentación correspondiente.</li> <li>• Registra el pago del cliente a la cuenta de incobrables o de dudosa recuperación (o la cuenta contable para esos casos) y tramita el pago de la comisión al abogado o empresa gestora especializada.</li> </ul>	Asistente de Créditos Cobranzas															
<b>Preparado por:</b> Alvarado Castillo, Evelin M. Suyon Obando, Yanette V.																	


Fuente: Elaboración propia.

Figura N° 35: Flujoograma de Notificación de cobranzas a deudores.



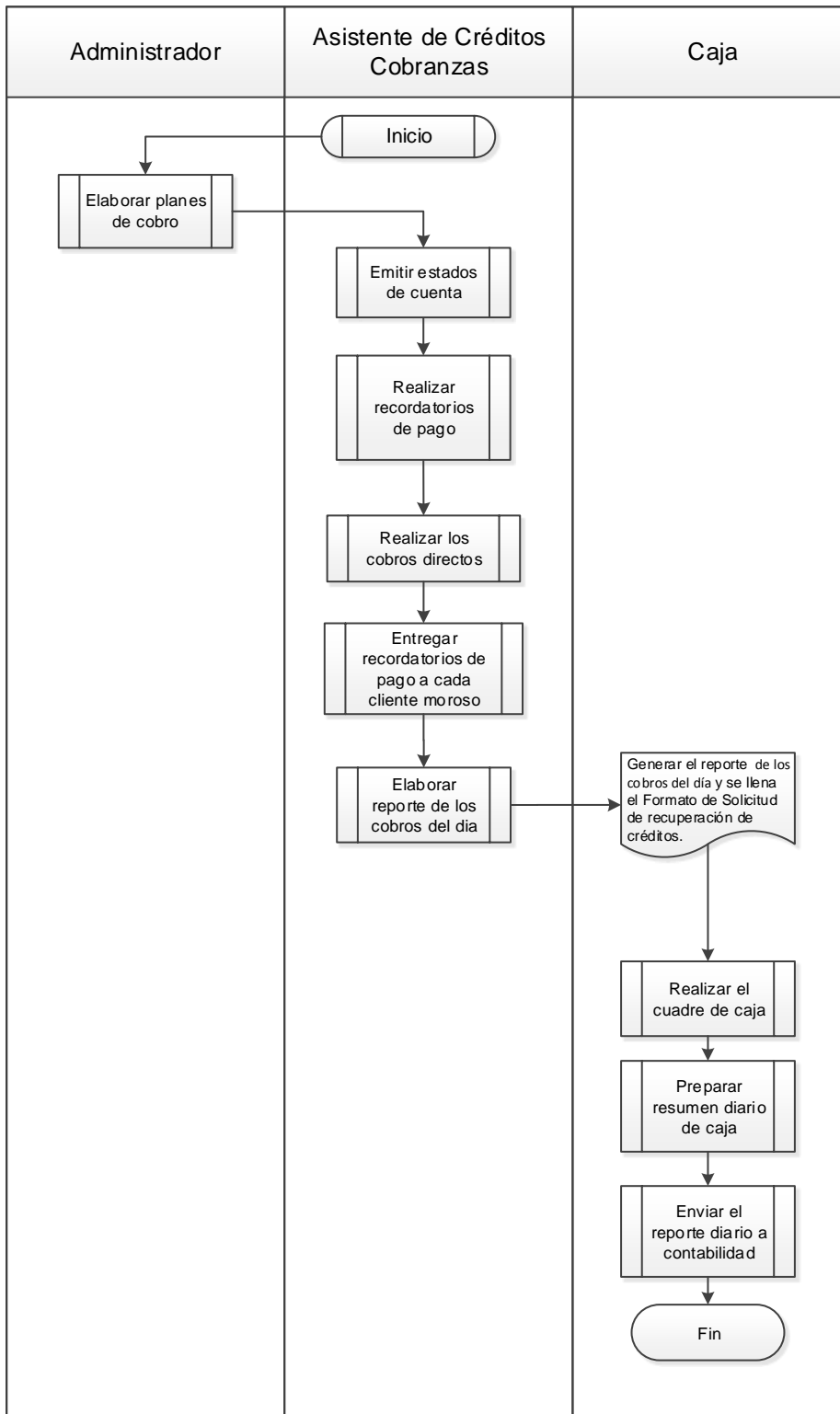
Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 33: MAPRO de Proceso de Recuperación de cuentas por cobrar.

INVERSIONES D’KAR SAC																												
<b>Área de Ventas</b>																												
<b>Nombre del procedimiento:</b> Proceso de Recuperación de cuentas por cobrar de Inversiones D’kar S.A.C.																												
<b>Cargo:</b> Asistente de Créditos Cobranzas																												
<b>Código del Procedimiento:</b> MAPRO-COB-11																												
<p><b>1. Objetivo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recuperar los saldos de las cuentas por cobrar de dudosa recuperación con acciones a llevar a cabo en las gestiones de cobro leve y directo.</li> </ul> <p><b>2. Alcance:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El alcance es utilizar técnicas para intimidar al deudor y hacer que este pague su deuda.</li> </ul> <p><b>3. Definiciones:</b></p> <p><b>Cuentas:</b> instrumento que permite identificar, clasificar y registrar un elemento o hecho económico.  <b>Cobrar:</b> Del verbo cobrar.  <b>Créditos:</b> Préstamo que se pide a una entidad bancaria debiendo garantizar previamente su devolución.</p> <p><b>4. Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Asistente de Créditos y Cobranzas recibe los documentos por las ventas al crédito realizadas y emite los estados de cuenta para enviarlos a los clientes.</li> <li>El Gerente elabora planes de cobro de acuerdo a los vencimientos y verifica que la documentación de los clientes sea entregado en el tiempo requerido.</li> <li>El cajero(a) recibe los cobros del día y elabora resumen diario de caja y correlatividad de documentos, para ser enviado a contabilidad.</li> </ul> <p><b>5. Documentos y formularios relacionados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Facturas o Boletas vencidos.</li> <li>Reporte de saldos vencidos.</li> <li>Reportes de cobranza diarios.</li> </ul> <p><b>6. Descripción del procedimiento:</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Codigo</th> <th>Descripcion</th> <th>Responsable</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>06</td> <td>• Recibe los documentos por las ventas al crédito realizadas.</td> <td>Asistente de Créditos Cobranzas</td> </tr> <tr> <td>04</td> <td>• Elabora los planes de cobros de acuerdo a los vencimientos.</td> <td>Administrador</td> </tr> <tr> <td rowspan="7">06</td> <td>• Emite los estados de cuenta para enviar a los clientes.</td> <td rowspan="7">Asistente de Créditos Cobranzas</td> </tr> <tr> <td>• Realiza recordatorios a través de llamadas telefónicas a los clientes.</td> </tr> <tr> <td>• Realiza los cobros directos, en los casos en que se ha acordado previamente que sea de esta forma, con el cliente.</td> </tr> <tr> <td>• Elabora reporte de entrega a caja, colocando los montos cancelados por los clientes específicos, en el espacio correspondiente, según detalle de clientes y facturas del reporte</td> </tr> <tr> <td>• Entrega reporte de los cobros del día, firmado por la persona encargada de caja, junto con los documentos restantes que no pudieron ser cobrados.</td> </tr> <tr> <td>• Envía reporte de entrega a caja y el efectivo recibido en oficina.</td> </tr> <tr> <td>• Espera que le sea devuelto el reporte por la cajera, con firma y sello de recibido.</td> </tr> <tr> <td rowspan="5">03</td> <td>• Recibe a detalle los cobros del día y verifica correlativo de recibos de ingreso.</td> <td rowspan="5">Cajero(a)</td> </tr> <tr> <td>• Recibe los cobros del día.</td> </tr> <tr> <td>• Verifica correlativo de recibos de ingreso.</td> </tr> <tr> <td>• Realiza el cuadro de caja del dinero recaudado por los cobros realizados.</td> </tr> <tr> <td>• Elabora resumen diario de caja y correlatividad de documentos, para ser enviado a contabilidad.</td> </tr> <tr> <td>• Envía al Departamento de contabilidad, el resumen diario de caja y la documentación respectiva.</td> </tr> </tbody> </table>			Codigo	Descripcion	Responsable	06	• Recibe los documentos por las ventas al crédito realizadas.	Asistente de Créditos Cobranzas	04	• Elabora los planes de cobros de acuerdo a los vencimientos.	Administrador	06	• Emite los estados de cuenta para enviar a los clientes.	Asistente de Créditos Cobranzas	• Realiza recordatorios a través de llamadas telefónicas a los clientes.	• Realiza los cobros directos, en los casos en que se ha acordado previamente que sea de esta forma, con el cliente.	• Elabora reporte de entrega a caja, colocando los montos cancelados por los clientes específicos, en el espacio correspondiente, según detalle de clientes y facturas del reporte	• Entrega reporte de los cobros del día, firmado por la persona encargada de caja, junto con los documentos restantes que no pudieron ser cobrados.	• Envía reporte de entrega a caja y el efectivo recibido en oficina.	• Espera que le sea devuelto el reporte por la cajera, con firma y sello de recibido.	03	• Recibe a detalle los cobros del día y verifica correlativo de recibos de ingreso.	Cajero(a)	• Recibe los cobros del día.	• Verifica correlativo de recibos de ingreso.	• Realiza el cuadro de caja del dinero recaudado por los cobros realizados.	• Elabora resumen diario de caja y correlatividad de documentos, para ser enviado a contabilidad.	• Envía al Departamento de contabilidad, el resumen diario de caja y la documentación respectiva.
Codigo	Descripcion	Responsable																										
06	• Recibe los documentos por las ventas al crédito realizadas.	Asistente de Créditos Cobranzas																										
04	• Elabora los planes de cobros de acuerdo a los vencimientos.	Administrador																										
06	• Emite los estados de cuenta para enviar a los clientes.	Asistente de Créditos Cobranzas																										
	• Realiza recordatorios a través de llamadas telefónicas a los clientes.																											
	• Realiza los cobros directos, en los casos en que se ha acordado previamente que sea de esta forma, con el cliente.																											
	• Elabora reporte de entrega a caja, colocando los montos cancelados por los clientes específicos, en el espacio correspondiente, según detalle de clientes y facturas del reporte																											
	• Entrega reporte de los cobros del día, firmado por la persona encargada de caja, junto con los documentos restantes que no pudieron ser cobrados.																											
	• Envía reporte de entrega a caja y el efectivo recibido en oficina.																											
	• Espera que le sea devuelto el reporte por la cajera, con firma y sello de recibido.																											
03	• Recibe a detalle los cobros del día y verifica correlativo de recibos de ingreso.	Cajero(a)																										
	• Recibe los cobros del día.																											
	• Verifica correlativo de recibos de ingreso.																											
	• Realiza el cuadro de caja del dinero recaudado por los cobros realizados.																											
	• Elabora resumen diario de caja y correlatividad de documentos, para ser enviado a contabilidad.																											
• Envía al Departamento de contabilidad, el resumen diario de caja y la documentación respectiva.																												
<b>Preparado por:</b> Alvarado Castillo, Evelin M. Suyon Obando, Yanette V.																												


Fuente: Elaboración propia.

Figura N° 36: Flujograma de Recuperación de cuentas por cobrar.



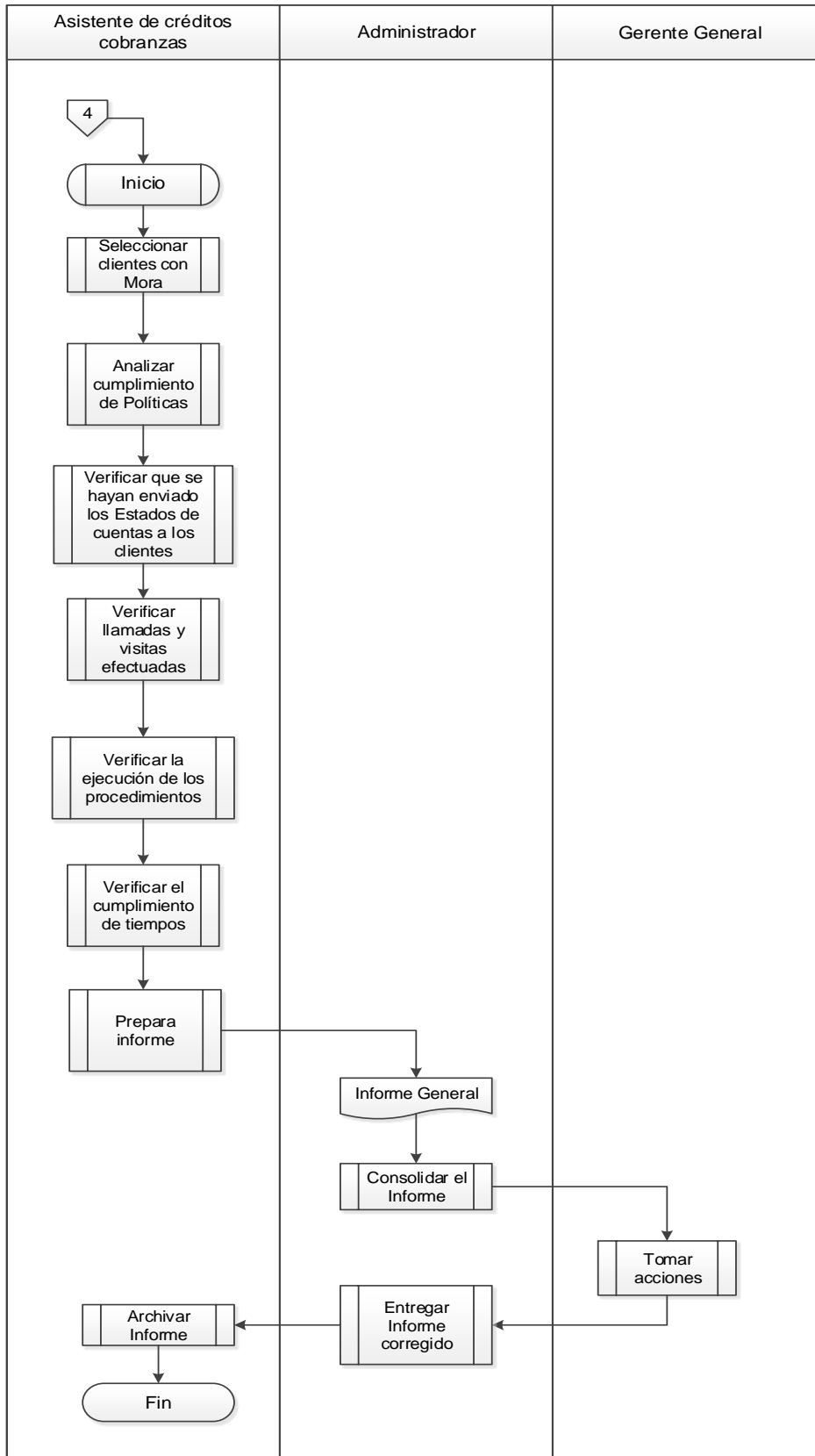
Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 34: MAPRO del proceso de provisión de cobranza dudosa.

INVERSIONES D’KAR SAC																										
																										
<b>Área de Ventas</b>																										
<b>Nombre del procedimiento:</b> Proceso de provisión de cobranza dudosa de Inversiones D’kar S.A.C.																										
<b>Cargo:</b> Asistente de Créditos Cobranzas																										
<b>Código del Procedimiento:</b> MAPRO-COB-12																										
<p><b>1. Objetivo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer las normas para la provisión de los documentos cuyo cobro sea de cobranza Dudosa.</li> </ul> <p><b>2. Alcance:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El presente documento alcanza a la Gerencia y a todas las dependencias de Administración, Ventas.</li> </ul> <p><b>3. Definiciones:</b></p> <p><b>Impago:</b> Falta de pago de una deuda al término del plazo estipulado para satisfacerla.</p> <p><b>Cobranza dudosa:</b> es aquello que habiéndose realizado las gestiones de cobranza y transcurrido un tiempo más allá de lo razonable no se ha podido hacer efectivo su cobro debido a dificultades financieras del deudor.</p> <p><b>Provisión de deudas incobrables:</b> Que la deuda se encuentre vencida y se demuestre las dificultades financieras del deudor. Que se hayan realizado las gestiones de cobranza respectivas o el inicio de procedimientos judiciales. Que hubieran transcurrido más de 12 meses desde la fecha de vencimiento. Que la provisión al cierre del ejercicio figure en el libro de inventarios y balances en forma discriminada.</p> <p><b>4. Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de dificultades financieras del deudor que hagan visible el riesgo de ser no cobrable, mediante análisis periódicos de los créditos concedidos.</li> <li>La morosidad del deudor evidenciada a través de las gestiones de cobro luego del vencimiento de la deuda.</li> <li>El protesto de documentos.</li> <li>El inicio de procedimientos judiciales o extrajudiciales de cobranza.</li> <li>Que hayan transcurrido más de 12 meses de la fecha de vencimiento del documento por cobrar, sin que este haya sido ejecutado.</li> </ul> <p><b>5. Documentos y formularios relacionados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Formato Relación de documentos por servicios que pasan a cobranza vencida.</li> <li>Formato de Documentos para provisionar.</li> </ul> <p><b>6. Descripción del procedimiento:</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Codigo</th> <th>Descripcion</th> <th>Responsable</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="7">06</td> <td>• Identifica a los clientes que no cancelaron al vencimiento de sus obligaciones y con los cuales se ha iniciado la gestión de cobro.</td> <td rowspan="7">Asistente de Créditos Cobranzas</td> </tr> <tr> <td>• Revisa la totalidad de clientes que no cumplieron con sus obligaciones.</td> </tr> <tr> <td>• Analiza el cumplimiento de las políticas para la recuperación de los créditos por parte de los responsables.</td> </tr> <tr> <td>• Verifica que se hayan emitido y enviado los estados de cuenta a los clientes.</td> </tr> <tr> <td>• Verifica que se hayan realizado llamadas telefónicas, envío de correos y visita a clientes para efectos de cobros.</td> </tr> <tr> <td>• Verifica que los procedimientos hayan sido ejecutados por el personal responsable de realizarlos.</td> </tr> <tr> <td>• Verifica el cumplimiento de los tiempos establecidos en cada proceso para la recuperación de los créditos.</td> </tr> <tr> <td>04</td> <td>• Prepara informe del resultado de la supervisión realizada.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>04</td> <td>• Envía informe al Gerente General.</td> <td>Administrador</td> </tr> <tr> <td>05</td> <td>• Toma acciones correctivas de acuerdo a las necesidades y en acuerdo o consenso con el gerente para implementar mejoras.</td> <td>Gerente General</td> </tr> <tr> <td>04</td> <td>• Archiva el informe y planes a llevar a cabo, verificando su cumplimiento periódicamente.</td> <td>Administrador</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Preparado por:</b> Alvarado Castillo, Evelin M. Suyon Obando, Yanette V.</p>			Codigo	Descripcion	Responsable	06	• Identifica a los clientes que no cancelaron al vencimiento de sus obligaciones y con los cuales se ha iniciado la gestión de cobro.	Asistente de Créditos Cobranzas	• Revisa la totalidad de clientes que no cumplieron con sus obligaciones.	• Analiza el cumplimiento de las políticas para la recuperación de los créditos por parte de los responsables.	• Verifica que se hayan emitido y enviado los estados de cuenta a los clientes.	• Verifica que se hayan realizado llamadas telefónicas, envío de correos y visita a clientes para efectos de cobros.	• Verifica que los procedimientos hayan sido ejecutados por el personal responsable de realizarlos.	• Verifica el cumplimiento de los tiempos establecidos en cada proceso para la recuperación de los créditos.	04	• Prepara informe del resultado de la supervisión realizada.		04	• Envía informe al Gerente General.	Administrador	05	• Toma acciones correctivas de acuerdo a las necesidades y en acuerdo o consenso con el gerente para implementar mejoras.	Gerente General	04	• Archiva el informe y planes a llevar a cabo, verificando su cumplimiento periódicamente.	Administrador
Codigo	Descripcion	Responsable																								
06	• Identifica a los clientes que no cancelaron al vencimiento de sus obligaciones y con los cuales se ha iniciado la gestión de cobro.	Asistente de Créditos Cobranzas																								
	• Revisa la totalidad de clientes que no cumplieron con sus obligaciones.																									
	• Analiza el cumplimiento de las políticas para la recuperación de los créditos por parte de los responsables.																									
	• Verifica que se hayan emitido y enviado los estados de cuenta a los clientes.																									
	• Verifica que se hayan realizado llamadas telefónicas, envío de correos y visita a clientes para efectos de cobros.																									
	• Verifica que los procedimientos hayan sido ejecutados por el personal responsable de realizarlos.																									
	• Verifica el cumplimiento de los tiempos establecidos en cada proceso para la recuperación de los créditos.																									
04	• Prepara informe del resultado de la supervisión realizada.																									
04	• Envía informe al Gerente General.	Administrador																								
05	• Toma acciones correctivas de acuerdo a las necesidades y en acuerdo o consenso con el gerente para implementar mejoras.	Gerente General																								
04	• Archiva el informe y planes a llevar a cabo, verificando su cumplimiento periódicamente.	Administrador																								


Fuente: Elaboración propia.

Figura N° 37: Flujograma de Provisión de cobranza dudosa.



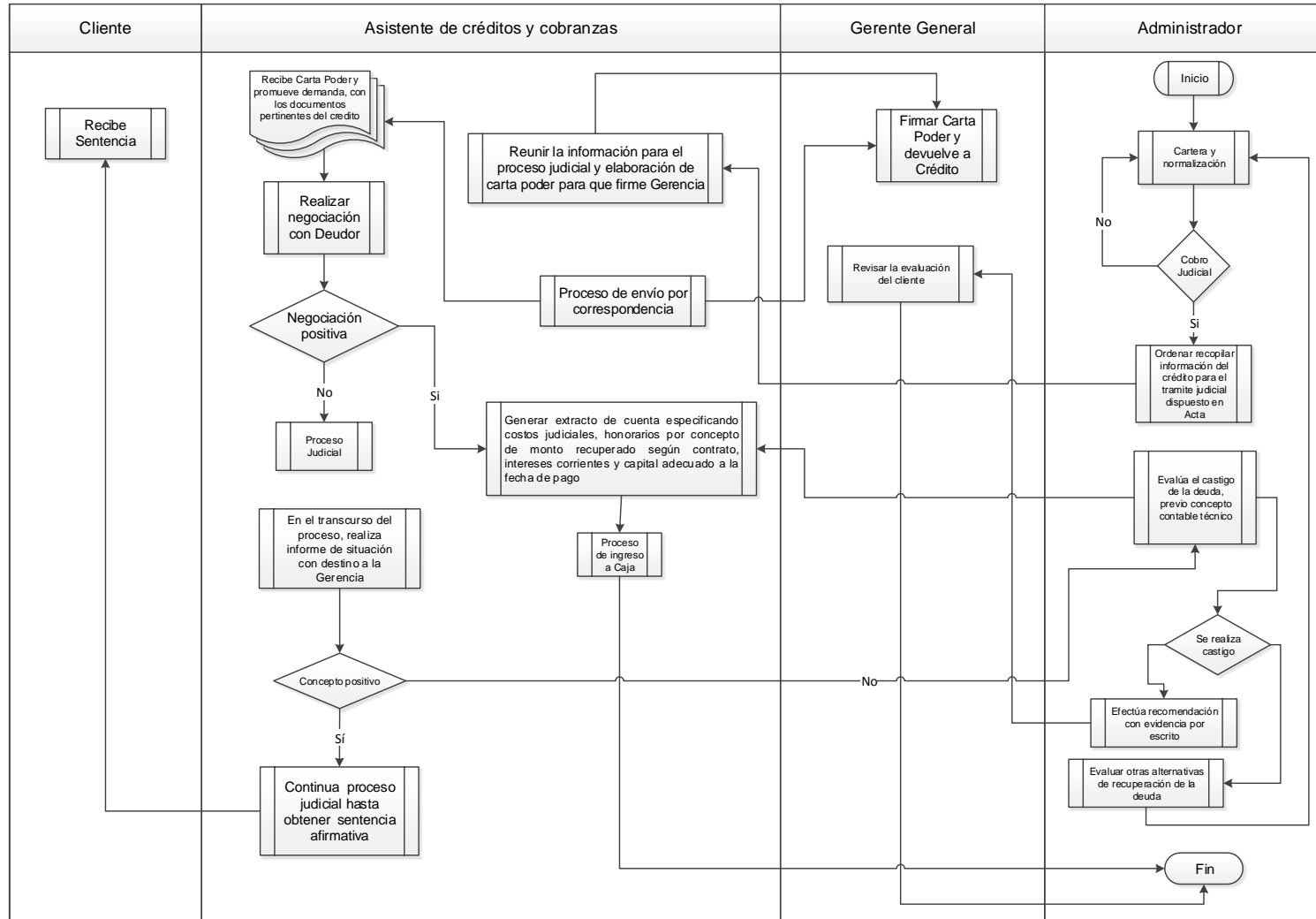
Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 35: MAPRO del proceso de castigo de créditos.

INVERSIONES D’KAR SAC																	
<b>Área de Ventas</b>																	
<b>Nombre del procedimiento:</b> Proceso de castigo de crédito de Inversiones D’kar S.A.C.																	
<b>Cargo:</b> Asistente de Créditos Cobranzas																	
<b>Código del Procedimiento:</b> MAPRO-COB-13																	
<p><b>1. Objetivo:</b> • Establecer normas para el castigo correspondiente y permitir el tratamiento más conveniente para Inversiones D’kar S.A.C, con proyección hacia los resultados de la gestión empresarial</p> <p><b>2. Alcance:</b> • El presente documento alcanza a la Gerencia y a todas las dependencias de Administración, Ventas</p> <p><b>3. Definiciones:</b> <b>Castigo de Cuentas de Cobranza Dudosa:</b> Para castigar una deuda se requiere que esta haya sido provisionada previamente. Se haya ejercido las acciones judiciales, salvo que se demuestre que es inútil ejercitarlas o que el monto exigible a cada deudor no exceda de 3UIT. Tratándose de deudas que hubieran sido condonadas se emitirá la nota</p> <p><b>4. Responsabilidades:</b> • Que las cuentas hayan sido provisionadas previamente. • Que se hayan ejercitado las acciones judiciales pertinentes hasta establecer la imposibilidad de la cobranza, salvo cuando se demuestre que es inútil ejercitarlas o que el monto exigible a cada deudor no exceda de tres unidades impositivas tributarias (3 U.I.T.) • Que se haya ejercitado por lo menos una de las acciones del presente documento normativo. • El monto total de este castigo, por concepto de cobranza dudosa, estará condicionado a</p> <p><b>5. Documentos y formularios relacionados:</b> • Formato Relación de documentos por servicios que pasan a cobranza vencida. • Formato de Documentos para provisionar.</p> <p><b>6. Descripción del procedimiento:</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Código</th> <th>Descripción</th> <th>Responsable</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>04</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Normalizar los procesos de la cartera de clientes que están en mora para mandar a un cobro judicial.</li> <li>• Ordenar recopilar información del crédito para el trámite judicial dispuesto en Acta.</li> <li>• Evalúa el castigo de la deuda, previo concepto contable técnico.</li> <li>• Se realiza castigo</li> <li>• Efectúa recomendación con evidencia por escrito.</li> <li>• Evaluar otras alternativas de recuperación de la deuda.</li> </ul> </td> <td>Administrador</td> </tr> <tr> <td>06</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunir la información para el proceso judicial y elaboración de carta poder para que firme Gerencia.</li> <li>• Recibe Carta Poder y promueve demanda, con los documentos pertinentes del crédito.</li> <li>• Realizar negociación con Deudor.</li> <li>• Proceso Judicial en el transcurso del proceso, realiza informe de situación con destino a la Gerencia.</li> <li>• Proceso de envío por correspondencia.</li> <li>• Continúa proceso judicial hasta obtener sentencia afirmativa</li> <li>• Generar extracto de cuenta especificando costos judiciales, honorarios por concepto de monto recuperado según contrato, intereses corrientes y capital adecuado a la fecha de pago.</li> <li>• Proceso de ingreso a Caja.</li> </ul> </td> <td>Asistente de Créditos Cobranzas</td> </tr> <tr> <td>05</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fimar Carta Poder y devuelve a Crédito.</li> <li>• Revisar la evaluación del cliente.</li> </ul> </td> <td>Gerente General</td> </tr> <tr> <td>01</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe repuesta.</li> </ul> </td> <td>Cliente</td> </tr> </tbody> </table>			Código	Descripción	Responsable	04	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normalizar los procesos de la cartera de clientes que están en mora para mandar a un cobro judicial.</li> <li>• Ordenar recopilar información del crédito para el trámite judicial dispuesto en Acta.</li> <li>• Evalúa el castigo de la deuda, previo concepto contable técnico.</li> <li>• Se realiza castigo</li> <li>• Efectúa recomendación con evidencia por escrito.</li> <li>• Evaluar otras alternativas de recuperación de la deuda.</li> </ul>	Administrador	06	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunir la información para el proceso judicial y elaboración de carta poder para que firme Gerencia.</li> <li>• Recibe Carta Poder y promueve demanda, con los documentos pertinentes del crédito.</li> <li>• Realizar negociación con Deudor.</li> <li>• Proceso Judicial en el transcurso del proceso, realiza informe de situación con destino a la Gerencia.</li> <li>• Proceso de envío por correspondencia.</li> <li>• Continúa proceso judicial hasta obtener sentencia afirmativa</li> <li>• Generar extracto de cuenta especificando costos judiciales, honorarios por concepto de monto recuperado según contrato, intereses corrientes y capital adecuado a la fecha de pago.</li> <li>• Proceso de ingreso a Caja.</li> </ul>	Asistente de Créditos Cobranzas	05	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fimar Carta Poder y devuelve a Crédito.</li> <li>• Revisar la evaluación del cliente.</li> </ul>	Gerente General	01	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe repuesta.</li> </ul>	Cliente
Código	Descripción	Responsable															
04	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normalizar los procesos de la cartera de clientes que están en mora para mandar a un cobro judicial.</li> <li>• Ordenar recopilar información del crédito para el trámite judicial dispuesto en Acta.</li> <li>• Evalúa el castigo de la deuda, previo concepto contable técnico.</li> <li>• Se realiza castigo</li> <li>• Efectúa recomendación con evidencia por escrito.</li> <li>• Evaluar otras alternativas de recuperación de la deuda.</li> </ul>	Administrador															
06	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunir la información para el proceso judicial y elaboración de carta poder para que firme Gerencia.</li> <li>• Recibe Carta Poder y promueve demanda, con los documentos pertinentes del crédito.</li> <li>• Realizar negociación con Deudor.</li> <li>• Proceso Judicial en el transcurso del proceso, realiza informe de situación con destino a la Gerencia.</li> <li>• Proceso de envío por correspondencia.</li> <li>• Continúa proceso judicial hasta obtener sentencia afirmativa</li> <li>• Generar extracto de cuenta especificando costos judiciales, honorarios por concepto de monto recuperado según contrato, intereses corrientes y capital adecuado a la fecha de pago.</li> <li>• Proceso de ingreso a Caja.</li> </ul>	Asistente de Créditos Cobranzas															
05	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fimar Carta Poder y devuelve a Crédito.</li> <li>• Revisar la evaluación del cliente.</li> </ul>	Gerente General															
01	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe repuesta.</li> </ul>	Cliente															
<b>Preparado por:</b> Alvarado Castillo, Evelin M. Suyon Obando, Ynette V.																	

Fuente: Elaboración propia.

Figura N° 38: Flujoograma de Castigo de crédito



Fuente: Elaboración propia.




### 5.3.5. Diseño de nuevos formatos propuestos.

#### 5.3.5.1. Formato de Solicitud de recuperación de créditos.

Con este formato tenemos que dar el primer paso de la recuperación de créditos, es recordar al cliente que ya ha pasado la fecha de vencimiento de su cuenta sin el pago correspondiente. Usualmente, transcurren varios días, meses, entre las fechas de vencimiento y de recordatorio el primer recordatorio debe de ser moderado e impersonal por medio de llamadas, correos o solicitud de recuperación recordatorios. Una de las formas más atentas de recordar a los clientes, es enviarles una copia de la solicitud de la recuperación de créditos con el detalle de su deuda y todo lo formal para el cliente.

Figura N° 39: Solicitud de recuperación de créditos

		<b>Solicitud de Recuperacion de Creditos</b>	
Fuente: Elaboración		No. _____	
Cliente: _____	Teléfono: _____		
Fecha: _____	Dirección: _____		
Correo Electronico: _____	Fecha de Recuperacion de Pago: _____		
DNI o RUC: _____	Observacion: _____		
N° de Comprobante a Cancelar: _____			
<b>Informacion para el Deposito</b>			
N° de Cuenta:	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
Beneficiario	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
Modalidad de Pago del Credito:	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
Monto a cancelar:	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
propia.			
_____ Firma del Apoderado		_____ Firma del Cliente	

Fuente: Elaboración propia.

### 5.3.5.2. Formato de reporte cobros diarios.

Con este formato tenemos los reportes diarios, está perfectamente aceptado que el control se ejerza en la fuerza para recuperar los créditos, va permitir evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos, tanto a nivel cualitativo como cuantitativo. Cualquier empresa tiene que tener una meta que alcanzar y un plan a seguir, ahí es donde radica principalmente la actividad que todo encargado comercial debe desarrollar para poder luchar con ventaja en un mercado altamente competitivo.

Figura N° 40: Reporte de los cobros diarios

*Addiction*  
b o u t i q u e

Mes \_\_\_\_\_

REPORTE DE LOS COBROS DIARIOS								
Inversiones D'kar								
DÍA	Citas		Visitas		Cobro		Facturación	
	Día	N° Citas	Día	N° Visitas	Día	N° Cobro	S/.	Total
1								0
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								
22								
23								
24								
25								
26								
27								
28								
29								
30								
		0		0		0		S/.

Fuente: Elaboración propia.








### 5.3.5.6. Formato de Meta de Llamadas.

Con este formato antes de hacer la llamada, tenemos que ser positivos y optimistas, para así lograr la meta de llamadas al cliente diarias y mensualmente para recordar su fecha de pago; preparar lo que se ha de decir intentar conocer el nombre de la persona con la que tienes que hablar ser amable, pero breve explica brevemente el motivo de su llamada las frases con la frase "por favor" y "gracias" mostrar interés tratar de "usted" al interlocutor hablar con seguridad en la primera llamada, es necesario ser concreto y conciso.

Figura N° 44: Meta de Llamadas

 <b>META DE LLAMADAS</b>		
Detalle	Meta Diaria	Meta Mensual
Preventiva		
Masiva		
Aleatoria		
Recuperaciones		
Castigados		
Credito 2 meses a mas		
Credito 5 meses a mas		
Credito 10 meses a mas		
Credito 18 meses a mas		
<b>Total de Llamadas</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 5.3.5.7. Formato de puntuación de las Cinco "C".

Con este formato sirve para calificar diferentes tipos de puntuación depende en gran medida, de su historial de crédito; es decir, los antecedentes que generó al administrar el crédito y efectuar pagos a lo largo del tiempo. Su informe de crédito es una lista detallada de su historial de crédito, que consiste en información suministrada por los prestamistas que le otorgaron un crédito.

Figura N° 45: Puntuación de las Cinco "C"

Puntuación		
Cs	Total puntos	%
Carácter	30	40%
Capacidad	25	33%
Capital	10	13%
Calidad	0	0%
Condiciones	10	13%
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 5.3.5.8. Formato de reporte de valoración de las cinco "C".

Con este formato de reporte de valoración de las cinco "C" vamos a saber la habilidad, la eficiencia y experiencia de la empresa que tenga de su administración y resultados prácticos Se requiere del análisis a su situación financiera de la empresa honestidad y liquidez moral que tiene el deudor para responder a un crédito.

Figura N° 46: Reporte de valoración de las cinco "C"

FACTORES	REPORTE DE VALORACIÓN										
	SOLICITUDES DE PERSONAS JURÍDICAS						SOLICITUDES DE PERSONAS NATURALES				
	Puntaje máximo requerido						Puntaje máximo requerido				
<b>CARÁCTER</b>											
Referencias comerciales											
Referencias bancarias											
Referencias personales											
Habilidad financiera y administrativa											
Situación legal											
Competencia técnica											
Personalidad											
Responsabilidad											
<b>SUB TOTAL</b>											
<b>CAPACIDAD</b>											
Rotación de cartera											
Cuentas por pagar											
Rentabilidad											
Prueba de ácido											
Educación											
Entrenamiento											
Experiencia											
Edad											
Salud física y mental											
Ingresos											
<b>SUB TOTAL</b>											
<b>CAPITAL</b>											
Capital de trabajo											
Activo líquido											
<b>SUB TOTAL</b>											
<b>GARANTE</b>											
Calidad de las garantías											
Propiedades (Bienes y Raíces)											
Propiedades (Vehículos)											
Otras propiedades											
<b>SUB TOTAL</b>											
<b>CONDICIONES</b>											
Internas											
Externas											
<b>SUB TOTAL</b>											
<b>TOTAL</b>											

Fuente: Elaboración propia.

### 5.3.5.9. Formato de Reporte de fechas establecidas para pago a Crédito.

Con este formato de reporte de fechas establecidas de pago se establece un porcentaje de acuerdo al vencimiento de su pago; es importante que pague su crédito dentro del plazo establecido. Si no lo hace, prepárese a pagar cargos por atraso o mora.

Figura N° 47: Cuadro Fechas establecidas para pago a Crédito

Dias a Pagar	%	Descripcion
0 - 30	0%	Pago a Cta. Del Credito
31 - 60	10%	Pago a Cta. Del Credito
61-90	20%	Pago a Cta. Del Credito
91 a +	25%	Cancelacion del Credito

Fuente: Elaboración propia.

### 5.3.5.10. Formato cuadro de intereses por pagos atrasados.

Con este formato de cuadro de intereses por pagos atrasados, se pondrá en marcha un cuadro de intereses por días de atrasos será el porcentaje. Para evitar estos intereses, debe hacer el pago mensual y no ser notificado. Si habitualmente envía sus pagos por correo siempre comunicando que hizo el deposito enviara un correo y confirmar su abono.

Figura N° 48: Cuadro de intereses por pagos atrasados

Dias a Pagar	%	Descripcion	Intereses
0 - 30	0%	Pago a Cta. Del Credito	0%
31 - 60	10%	Pago a Cta. Del Credito	0.5%
61-90	20%	Pago a Cta. Del Credito	0.8%
91 a +	25%	Cancelacion del Credito	10%

Fuente: Elaboración propia.



### **5.3.6. Diseño de control interno en el proceso de crédito y cobranza.**

#### **Alcance**

Fijar los lineamientos a seguir en el proceso de Créditos y Cobranzas, desde la solicitud de crédito por parte de los clientes, el proceso de análisis, evaluación y aprobación del riesgo, la documentación de respaldo, la asignación del crédito, la administración de la cartera, la recuperación total de las cuentas por cobrar, los informes y el control.

#### **Propósito**

Estructurar un sistema de gestión que permita que los créditos otorgados a los clientes sean respaldados con una garantía sólida de recuperación en los términos acordados y los plazos estipulados.

#### **5.3.6.1. Objetivos de los procesos de crédito y cobranza.**

Entre los principales objetivos que el departamento de Crédito y Cobranza de Inversiones D`kar S.A.C. debe perseguir para el control de sus cuentas por cobrar deben ser:

1. *Estimular las ventas y ganar clientes:* Considerar como un medio para vender productos y superar la competencia mediante facilidades de crédito como parte de los servicios de la empresa para favorecer a sus clientes.
2. *Relacionar directamente con el giro del negocio y la competencia.* Punto muy importante es tener a su competencia muy cerca, para contar con mejores políticas de crédito y sean seguras.
3. *Utilizar como herramienta de mercadotecnia.* La entidad debe utilizar el otorgamiento de créditos para promover las ventas y las utilidades y para proteger su posición en el mercado.
4. *Conocer las motivaciones que tiene el cliente para solicitar un crédito.* Asesorar al cliente sobre las políticas que se manejan y evitar que este conlleve una deuda que vaya más allá de lo normal.
5. *Poner en práctica acciones correctivas necesarias inclinadas a lograr los objetivos.* El control es un estimulante para alcanzar no sólo los objetivos empresariales sino los individuales de autorrealización y de satisfacción en el trabajo.

6. Analizar la conveniencia de otorgar descuentos por pronto pago y/o ampliar términos y condiciones.
7. Implementar el cobro de intereses moratorios.
8. *Utilizar sistemas automatizados para administrar la cartera.* En el caso de la proveedora se plantea ciertos formatos elaborados de manera sencilla en Microsoft Excel lo mismos que ayudarán a mantener un control de los movimientos de cartera
9. Ajustar la política de crédito a las posibilidades de la empresa.
10. Evaluar cambios en las políticas de cobranza administrativa.

#### **5.3.7. Capacitar al personal.**

Para cumplir con lo propuesto, se solicitará al Gerente charlas presenciales para el entrenamiento del personal.

Se realizarán charlas internas lideradas por el administrador y contratar a un Psicólogo para absolver las inquietudes que el personal debe obedecer en su atención diaria hacia los clientes.

El Gerente les reiterará sobre cómo deben de cerrar una venta al crédito y que su pago sea efectuado en su fecha límite y realizará un demo desde que se recibe al cliente hasta como se concluye la venta.

### 5.4. Implementación de la reestructuración del proceso de créditos y cobranzas.

En este punto, se ejecutarán los formatos que se han diseñado en el punto anterior para demostrar que los procesos de créditos y cobranzas necesitan mejorar la situación económica y financiera de la empresa.

Por ello se vio la necesidad de tomar una muestra del mes de enero aplicando los formatos que a continuación se ejemplificarán los procesos:


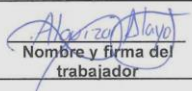

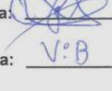
#### 5.4.1. Implementación del nuevo proceso de créditos y cobranzas.

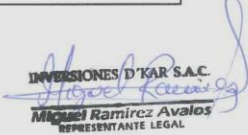
Se reestructuró el proceso de créditos y cobranzas (Ver: Pág. 126-132).

Se implementó el Manual de Procedimientos (Ver: Pág. 133 – Pág. 179) y MOF (Ver: Pág. 244 – Pág. 248).

#### 5.4.2. Formatos aplicados.

Figura N° 49: Formato aplicado de capacitación al personal.

		Fecha: 02 Febrero de 2015	
		N° Doc.: 002	
Fecha de Inicia: 02/02/2015	Area en el que Labora: Ventas		
Fecha en que termina: 30/10/2015	Jefe Directo: Miguel Ramírez A.		
Datos de la Capacitación Actual			
DNI	Nombre Completo	Antigüedad	Tipo de Capacitación
43301709	Giovana Alquizar Alayo	10	Atención al cliente
Datos de Capacitaciones Anteriores			
Fecha	Nombre de la Capacitación	Antigüedad a esa fecha	Tipo de Capacitación
 Nombre y firma del trabajador	Elaboró: Victor Miñano Chong Firma: 	Revisó: Victor Miñano Chong Firma: 	
V°B Nombre y firma del Jefe Directo	Autorizó: Miguel Ramírez A. Firma: V°B	Autorizó: Miguel Ramírez A. Firma: V°B	



INVERSIONES D'KAR S.A.C.  
Miguel Ramírez Avalos  
REPRESENTANTE LEGAL

Fuente: Elaboración propia.

Figura N° 50: Formato aplicado reporte de cartera vencida.

*Adiciones*  
REPORTES DE CARTERA VENCIDA

CLIENTES	Monto de Crédito	Por Vencer	Cartera vencida (Días)				Total Vencido
			1-30	31-60	61-90	+ de 91	
<b>PERSONAS JURÍDICAS</b>							
<b>PERSONAS NATURALES</b>							
Alfred B. Cango Vera	S/ 1,168	S/ 168	S/ 1,000				S/ 1,000
Alberto Schwabe Torres	S/ 2,129	S/ 1,320			S/ 1,669		S/ 1,669
Alfonso V. Torres Torres	S/ 1,020	S/ 240		S/ 850			S/ 850
Alex Mena Torres	S/ 1,100				S/ 1,100		S/ 1,100
Alicia Hernández Rukly	S/ 2,778	S/ 526		S/ 1,250			S/ 1,250
Esteban Córdova Torralba	S/ 5,868	S/ 2,888				S/ 2,300	S/ 2,300
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 15,033</b>	<b>S/ 6,044</b>	<b>S/ 1,000</b>	<b>S/ 2,100</b>	<b>S/ 2,869</b>	<b>S/ 2,300</b>	<b>S/ 8,269</b>
	100%	S/ 45%	3%	14%	19%	13%	53%

*Adiciones*  
INVERSIONES D'KAR S.A.C.  
Miguel Ramírez Avallón  
REPRESENTANTE LEGAL

Fuente: Elaboración propia.

Figura N° 51: Formato aplicado reporte de valoración.

Tabla de puntos máximos de las cinco C's:

C's	Puntuación	
	Total puntos	%
Carácter	30	100%
Capacidad	25	100%
Capital	10	100%
Aval	10	100%
Condiciones	5	100%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**REPORTES DE VALORACIÓN**

Factores	SOLICITUDES DE PERSONAS JURÍDICAS				SOLICITUDES DE PERSONAS NATURALES				
	Puntaje máximo requerido				Puntaje máximo requerido	Alfred B. Cango Vera	Alberto Schwabe Torres	Alicia Hernández Torres	Alex Mena Torres
<b>CARACTER</b>									
Referencias comerciales	5				5	4	5	3	3
Referencias bancarias	4				5	5	5	5	4
Referencias personales	5				5	5	5	5	4
Habilidad financiera y administrativa	2				5	5	5	5	4
Situación legal	5				5	5	5	5	4
Competencia técnica	2				5	5	5	5	4
Personalidad	2				5	5	5	5	4
Responsabilidad	5				5	5	5	5	4
<b>SUB TOTAL</b>	<b>30</b>				<b>30</b>	<b>23</b>	<b>21</b>	<b>26</b>	<b>23</b>
<b>CAPACIDAD</b>									
Rotación de cartera	2				2	5	4	6	5
Cuentas por pagar	3				3	6	5	6	5
Rentabilidad	3				3	5	5	5	4
Prueba de acido	2				2	5	5	5	4
Educación	2				2	5	6	4	3
Entrenamiento	2				2	5	6	4	3
Experiencia	3				3	5	6	4	3
Idad	3				3	5	6	4	3
Salud física y mental	3				3	5	6	4	3
Ingresos	3				3	5	6	4	3
<b>SUB TOTAL</b>	<b>25</b>				<b>25</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>
<b>CAPITAL</b>									
Capital de trabajo	5				5	3	2	5	4
Activo líquido	5				5	4	3	5	4
<b>SUB TOTAL</b>	<b>10</b>				<b>10</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
<b>GARANTE</b>									
Cantidad de las garantías	0				0	0	0	0	0
Propiedades (Bienes y Bienes)	0				0	0	0	0	0
Propiedades (Vehículos)	0				0	0	0	0	0
Otras propiedades	0				0	0	0	0	0
<b>SUB TOTAL</b>	<b>0</b>				<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>CONDICIONES</b>									
Internas	3				3	2	1	3	2
Externas	3				3	1	2	3	1
<b>SUB TOTAL</b>	<b>6</b>				<b>6</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>3</b>
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>80</b>	<b>54</b>	<b>50</b>	<b>54</b>	<b>56</b>

*Adiciones*  
INVERSIONES D'KAR S.A.C.  
Miguel Ramírez Avallón  
REPRESENTANTE LEGAL

Fuente: Elaboración propia.

Figura N° 52: Formato aplicado de meta de llamadas.

META DE LLAMADAS		
Detalle	Meta Diaria	Meta Mensual
Preventiva	4	96
Masiva	2	48
Aleatoria	3	72
Recuperaciones	6	144
Castigados	8	192
Credito 2 meses a mas	15	360
Credito 5 meses a mas	10	240
Credito 10 meses a mas	7	168
Credito 18 meses a mas	5	120
<b>Total de Llamadas</b>	<b>60</b>	<b>1440</b>

Fechas establecidas para pago de Credito

Dias a Pagar	%	Descripcion
0 - 30	0%	Pago a Cta. Del Credito
31 - 60	10%	Pago a Cta. Del Credito
61-90	20%	Pago a Cta. Del Credito
91 a +	25%	Cancelacion del Credito

En un futuro se implantaria cobro de interes por pagos atrasados

Dias a Pagar	%	Descripcion	Intereses
0 - 30	0%	Pago a Cta. Del Credito	0%
31 - 60	10%	Pago a Cta. Del Credito	0.5%
61-90	20%	Pago a Cta. Del Credito	0.8%
91 a +	25%	Cancelacion del Credito	10%

INVERSIONES D'KAR S.A.C  
Miguel Ramirez Alvarez  
COMPROBANTE LEGAL

Fuente: Elaboración propia.

Figura N° 53: Formato aplicado de los cobros diarios.

Fecha: Enero

REPORTE DE LOS COBROS DIARIOS								
Inversiones D'kar								
DIA	Citas		Visitas		Cobro		Facturación	
	Dia	N° Citas	Dia	N° Visitas	Dia	N° Cobro	S/.	Total
1	1	0	1	1	1	0		
2	20	10	10	10	1	0	5,900	
3	2	2	2	2	2	2	5,1500	
4	5	5	5	5	1	0	5,550	
5	2	2	2	2	3	3	5,550	
6	2	2	2	2	0	0		
7	2	2	2	2	0	0		
8	4	4	4	4	1	1	5,100	
9	5	5	5	5	2	2	5,650	
10	0	0	0	0	0	0		
11	3	3	3	3	0	0		
12	3	3	3	3	1	1	5,250	
13	5	5	5	5	1	1		
14	10	10	10	10	1	0	5,365	
15	2	2	2	2	1	0	5,585	
16	2	2	2	2	1	1		
17	2	2	2	2	0	0		
18	2	2	2	2	0	0		
19	2	2	2	2	1	1	5,475	
20	2	2	2	2	0	0		
21	2	2	2	2	2	2	5,656	
22	2	2	2	2	1	1	5,980	
23	2	2	2	2	3	3		
24	3	3	3	3	0	0	5,350	
25	3	3	3	3	3	3		
26	1	1	1	1	1	1	5,325	
27	1	1	1	1	1	1		
28	6	6	6	6	0	0	5,1150	
29	6	6	6	6	1	1	5,980	
30	5	5	5	5	1	1		
	109	82	11	61	25	24	103,914	

INVERSIONES D'KAR S.A.C  
Miguel Ramirez Alvarez  
COMPROBANTE LEGAL

Fuente: Elaboración propia.



Figura N° 54: Formato aplicado reporte de las cuentas por cobrar.

Fecha: 31/12/2014  
Serie: 001

**Adiction**  
b o u t i q u e

REPORTE DE CUENTAS POR COBRAR

DNI / RUC	Apellidos y Nombres	Concepto	Tipo Doc.	Razón Social	Fecha	Saldo de cuentas por cobrar
44894108	Aaron Lojas Moreno	Varias	Boleta		24/06/2011	S/ 390
18162943	Ada Maria Vites Apunte	✓	✓		07/08/2013	S/ 60
40001399	AKIKO Torres Kurada	✓	✓		30/04/2014	S/ 89
42081398	Alan Ramos Pinedo	✓	✓		08/11/2012	S/ 250
42392131	Alan Tello Reyna	✓	✓		30/04/2014	S/ 399
40503713	Albert Briceño Vera	✓	✓		27/12/2013	S/ 1,168
42132156	Alberto Cardenas Gaba	✓	✓		24/03/2008	S/ 100
32151237	Alberto Cerna Urteaga	✓	✓		11/06/2005	S/ 25
18189570	Alberto Diezra Zavaleta	✓	✓		10/01/2013	S/ 200
42329515	Alberto Salvatierra Torres	✓	✓		10/06/2014	S/ 2,989
18135601	Alberto Vásquez Mamay	✓	✓		17/06/2013	S/ 100
47513460	Alejandro Sevilla Inga	✓	✓		28/02/2009	S/ 2,636
41942908	Alejandro Silva López	✓	✓		03/09/2010	S/ 400
44871201	Alejandro Urtecho Navarro	✓	✓		31/12/2012	S/ 1,090
42506745	Alex Huaripata Mendoza	✓	✓		02/06/2010	S/ 10
40027177	Alex Loayza Briceño	✓	✓		31/12/2012	S/ 276
43330522	Alex Marin Torres	✓	✓		05/06/2011	S/ 1,180
44182724	Alex Zagarra Torrejon	✓	✓		03/07/2013	S/ 245
Total						S/ -

INVERSIONES D'KAR S.A.C.  
*Miguel Ramirez Avila*  
Miguel Ramirez Avila  
REPRESENTANTE LEGAL

Fuente: Elaboración propia.

Figura N° 55: Formato aplicado de reporte de cartera.

**Adiction**  
b o u t i q u e

REPORTE DE CARTERA

CLIENTES	SITUACIÓN PROPUESTA	
	Monto de Crédito	Plazo (Días)
<b>PERSONAS JURÍDICAS</b>		
<b>PERSONAS NATURALES</b>		
Albert Briceño Vera	1,168	415
Alberto Salvatierra Torres	2,989	232
Alejandro Urtecho Navarro	1,090	424
Alex Marin Torres	1,180	429
Alicia Fernandez Pollety	2,778	819
<b>TOTAL</b>	<b>9,205</b>	

INVERSIONES D'KAR S.A.C.  
*Miguel Ramirez Avila*  
Miguel Ramirez Avila  
REPRESENTANTE LEGAL

Fuente: Elaboración propia.

Figura N° 56: Formato aplicado de lista de clientes.

*Addiction*  
BOUTIQUE

LISTA DE CLIENTES

DNI / RUC	Apellidos y Nombres	Tipo Doc.	Razón Social	Dirección
44894108	Aaron Lojas Moreno			Av. Tupac Amaru 714
18162943	Ada Maria Vites Aprtes.			Los Jardines # 801
40001399	AKIKO Torres Kuroda			Av. Larco # 740
42081398	Alan Ramos Pinedo			Tariapoto
42392131	Alan Tello Reyna			Monserate mx13
40503713	Albert Briceño Vera			Palermo #1043
42132156	Alberto Curdenas Cuba			Av. Ejército #436
32151237	Alberto Cerna Urteaga			San Andres #802
18189570	Alberto Diestra Zavaleta			El recreo # 1703
42329515	Alberto Salvaterra Torres			El recreo # 405
18135601	Alberto Vásquez Naray			Av. Perú #1862
47513460	Alejandro Sevilla Inga			Primavera #445
41942908	Alejandro Silva López			San Andres #1667
44871201	Alejandro Urtecho Navarro			Las Quintanas 5/1
42506745	Alex Huanipata Mendoza			Sto Dominguito
40027177	Alex Wayza Briceño			Sto Dominguito 700
43330522	Alex Marin Torres			California #3518
44182224	Alex Zagarra Torrejon			Primavera #2748
16875432	Alexander Vasquez Becerra			El Recreo # 4341
34561347	Alfonso Guerrero Lunatajama			El Recreo # 7142
49997999	Alfredo Benites Candela			Sta Maria #352
42356724	Alfredo Merino Leon			Moyobamba
46099929	Alfredo Oliva Arevalo			Las Quintenas #710
40456601	Alfredo Perez Barrantes			Los Pinos #1206
42366689	Alicia Rios Vidal			El Golf Las Hortadas
18150634	Alicia Fernández Pollety			Av. Larco # 3777
43868749	Alida Rodriguez Zavaleta			Lima
19876543	Alonso Mastacero Alva			Av. Daniel Hoyle #90
43483758	Alonso Palacios Vermejo			La Arboleda #411
46851386	Alvaro Gustañaudi Revilla			El recreo #1770

**INVERSIONES D'KAR S.A.C.**  
**Miguel Ramirez Avalos**  
 REPRESENTANTE LEGAL

Fuente: Elaboración propia.

Figura N° 57: Formato aplicado de la solicitud de crédito de persona natural.

*Addiction*  
boutique

**SOLICITUD DE CREDITO (Persona Natural)**

**DATOS DEL TITULAR**

NOMBRES Y APELLIDOS	Alberto Salvaticira Torres	DNI	43329515
RAZON COMERCIAL	Restaurant	RUC	
GIRO DEL NEGOCIO	Parrillos		
ACTIVIDAD PRINCIPAL	Gerente		
OTRAS ACTIVIDADES	ninguna		
ANTIGÜEDAD DEL NEGOCIO	18 años	# DE EMPLEADOS	7
DOMICILIO NEGOCIO	Urb. El Recreo # 405		
TELEFONOS	430071	FAX:	
DOMICILIO LEGAL	Urb. El Recreo # 405		
TELEFONOS	947132569	FAX:	
ESTADO CIVIL	Soltero	# DE DEPENDIENTES	
GRADO DE INSTRUCCION:	Superior	EDAD DE DEPENDIENTES	

**DATOS DEL CONYUGE**

NOMBRES Y APELLIDOS	-
CENTRO DE TRABAJO	-
TELEFONOS	-
INGRESO MENSUAL	-

**VIVIENDA**

TIPO DE INMUEBLE	TIPO DE CONSTRUCCION
AREA DEL TERRENO	AREA CONSTRUIDA
ASPECTO GENERAL	
UBICACION	<input type="checkbox"/> ZONA INDUSTRIAL <input type="checkbox"/> ZONA COMERCIAL <input checked="" type="checkbox"/> ZONA RESIDENCIAL
SITUACION	<input type="checkbox"/> AVENIDA <input type="checkbox"/> CALLE / JIRON <input checked="" type="checkbox"/> PASAJE <input type="checkbox"/> QUINTA <input type="checkbox"/> ASENTAMIENTO HUMANO <input type="checkbox"/> OTROS
	<input type="checkbox"/> PROPIA CON DEUDA <input checked="" type="checkbox"/> PROPIA CANCELADA <input type="checkbox"/> HIPOTECADA
	<input type="checkbox"/> ALQUILADA <input checked="" type="checkbox"/> DE FAMILIARES <input type="checkbox"/> ALQUILER
	<input type="checkbox"/> PERIDO DE CONTRATO <input type="checkbox"/> CUOTA MENSUAL
OBSERVACIONES:	

**ESTABLECIMIENTO COMERCIAL**

TIPO DE INMUEBLE	Area Terreno (M2)
TIPO DE CONSTRUCCION	Area Construida (M2)
ASPECTO GENERAL	
UBICACION	<input type="checkbox"/> ZONA INDUSTRIAL <input type="checkbox"/> ZONA COMERCIAL <input checked="" type="checkbox"/> ZONA RESIDENCIAL
SITUACION	<input type="checkbox"/> AVENIDA <input type="checkbox"/> CALLE/ GIRON <input checked="" type="checkbox"/> PASAJE <input type="checkbox"/> QUINTA <input type="checkbox"/> ASENTAMIENTO HUMANO <input type="checkbox"/> OTROS
	<input type="checkbox"/> PROPIA CON DEUDA <input checked="" type="checkbox"/> PROPIA CANCELADA <input type="checkbox"/> HIPOTECADA
	<input type="checkbox"/> ALQUILADA <input checked="" type="checkbox"/> DE FAMILIARES <input type="checkbox"/> ALQUILER
	<input type="checkbox"/> PERIDO DE CONTRATO <input type="checkbox"/> CUOTA MENSUAL
OBSERVACIONES:	

INSCRITO EN EL REGISTRO DE EMPRESAS  
 D'KAR S.A.C.

Fuente: Elaboración propia



### 5.4.3. Evaluación de Riesgo.

#### 5.4.3.1. Matriz de Riesgo.

Tabla N° 36: Cuadro de matriz de riesgo Implementado.

RIESGO	PROCESO	SUB PROCESO	ACTIVIDAD	RIESGO	CONTROL IMPLEMENTADO	PROBABILIDAD	IMPACTO	TOTAL	RESPONSABLE	MEDIDA DE CORRECCIÓN	ESTADO DE IMPLEMENTACION
R1	VENTAS AL CREDITO Y LA COBRANZA DE LA VENTA	ANALISIS Y EVALUACION DEL CLIENTE	Verificar que la carpeta del cliente este conforme al Reglamento de Créditos y Cobranzas.	Que el solicitante del crédito no cumpla con la entrega de la documentación necesaria para cumplir el procedimiento analítico el crédito.	No tiene control	4	4	16	Área de ventas	Investigación del record crediticio de los clientes y formulación de plazos de entrega de los documentos solicitados.	No ejecutado
R2			Evaluar la capacidad de pago del solicitante del crédito y endeudamiento en la base de datos del sistema financiero.	Evaluación deficiente e irrecuperabilidad del crédito.	Tiene control	3	4	12	Área de Administración	Mantener una relación con el cliente proponiéndole alternativas de solución financiera.	Pendiente
R3			Analizar el monto del financiamiento del solicitante y clasificar la cartera de clientes.	Deficiencia operativa en la clasificación de cartera de clientes.	Tiene control	2	4	8	Área de Créditos y Cobranzas	Reclasificación de la cartera de clientes mediante ratios financieros y un análisis de liquidez.	
R4		APROBACIÓN DE LA OPERACION DE CRÉDITO	Disminuir los índices de rechazo mediante estrategias de captación del cliente.	Aumento en el índice de rechazo de las operaciones de créditos porque no califican.	Tiene control	2	2	4	Área de Créditos y Cobranzas	Aplicar una mejor estrategia de captación de clientes potenciales.	En proceso
R5			Establecer mecanismos de validación anticipada de los documentos	Inconsistencia en la validación documentaria solicitada según Reglamento de Créditos y Cobranzas.		2	1	2		Realizar cruces de información con entidades relacionadas en el proceso y aplicar el Reglamento de Créditos y Cobranzas.	Ejecutado
R6		CLASIFICACIÓN DE LA OPERACIÓN DE CRÉDITO	Clasificar minuciosamente el crédito por montos y vencimientos en la cartera de clientes.	Descontrol y desorden en el manejo de las cuentas por cobrar de clientes en la cartera de créditos.	No tiene control	4	4	16	Área de Créditos y Cobranzas	Mantener actualizado los registros de cuentas por cobrar y aplicar un sistema de control interno para el manejo de la cartera de créditos.	No ejecutado
R7			Contrastar que las garantías respalden el monto financiado y se encuentren libre de gravamen.	Que las garantías se encuentren gravadas y no respalden la operación de crédito.	Tiene control	2	3	6	Área de Créditos y Cobranzas	Verificación de las garantías del cliente, anticipándose al otorgamiento del crédito.	En proceso
R8		OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO	Planear tasas de interés y el cronogramas de pago general.	Operación de crédito sea ineficiente en la elaboración de los cuadros de pagos a cuenta y el cronograma de pago.	Tiene control	1	3	3	Área de Créditos y Cobranzas	Creación de un sistema automatizado que genere cuadros de amortización, letras de cambio y cronogramas de pago.	Ejecutado
R9			Ratificar las condiciones y formas de pago de la venta.	Rechazo de la operación por parte del cliente por dificultades en la forma de pago.	Tiene control	4	2	8	Área de ventas	Establecer facilidades de pago con cuotas iniciales más flexibles al cliente tomando en cuenta el Reglamento de Créditos y Cobranzas o aplicación de instrumentos financieros.	Pendiente
R10			Registrar las operaciones de crédito paralelamente a la generación de la letra de cambio.	Desorden documentario, falta de actualización en el registro, error de data de las cuentas por cobrar.	No tiene control	2	2	4	Área de ventas	Establecer un sistema automatizado que controle los montos, garantías y desplazamiento de los días de mora.	En proceso
R11		COBRANZA	Clasificar el endeudamiento del cliente mediante niveles de morosidad según el MAPRO.	Incremento de los índices de morosidad por falta de clasificación de los endeudamientos del cliente.	Tiene control	3	2	6	Área de Caja	Aplicar una política restrictiva de cobranza: descuento de letras, letras en cartera y letras en cobranza.	
R12			Seguimiento permanente al cliente.	Incumplimiento del pago en la fecha de vencimiento según cronograma de pagos.	No tiene control	2	5	10	Área de Caja	Implementar una mejor clasificación de endeudamientos de clientes basado en los niveles de riesgo.	
R13			Ejecutar sanciones por incumplimiento de contrato de acuerdo a las Políticas de Crédito y Cobranzas.	Que los clientes no cumplan las sanciones establecidas en el contrato y se nieguen a la ejecución de demandas judiciales.	No tiene control	3	3	9	Área de Caja	Ejecutar las garantías a favor de la empresa por las unidades vendidas e iniciar los procesos judiciales y órdenes de captura de vehículos correspondientes al evidenciarse la omisión y evasión de la obligación de pago.	Pendiente

Fuente: Elaboración propia

#### **5.4.4. Evaluación de control interno.**

##### **5.4.4.1. Implementación de Políticas.**

Para implementar políticas de créditos y cobranzas, se realiza mediante esa propuesta se logrará cumplir con las tareas que a continuación se detalla:

**1. Análisis de información.** Analizar permanentemente la información que es utilizada por la empresa para mantener al día su cartera de clientes. Como es:

- Revisión de facturas por cobrar.
- Revisión del registro de aplazamientos.
- Llamada a clientes con cartera vencida y por vencerse.
- Análisis de cheques protestados.

**2. Medición de efectividad.** Saber aplicar cada herramienta para medir la efectividad del programa de cobranza. Así como los procedimientos de negociación con clientes morosos.

**3. Información necesaria.** Conocer toda la información que se debe solicitar a la empresa otorgante de crédito para la detección de fraudes.

**4. Requisitos para la cobranza.** Entender y aplicar los requisitos claves, objetivos y bases que se deben de considerar para realizar una buena cobranza

**5. Aplicación de políticas de crédito.** Aplicar las principales políticas de cobranza que se establecen la empresa; así como los medios utilizados en su recuperación.

**6. Revisión de pagos y descuentos.** Es importante esta actividad para tener al día los estados de cuenta y para vigilar la morosidad de éstas. Los descuentos se deben evitar al máximo y si se vuelven crónicos, habrá que reportarlos a la gerencia.

7. **Problemas especiales de pagos:** Las actitudes especiales que se deben adoptar ante los problemas especiales de pago son tomados por el Administrador, teniendo en cuenta los puntos de vista de la administración.
8. **Control de plazos especiales:** Los plazos especiales para el pago deben concederse raramente. Cuando son concedidos, debe avisarse oportunamente a la administración.
9. **Servicios al cliente:** Tener en cuenta lo que los clientes recomiendan, sugieren o reclaman.
10. **Fijación de tasas de interés:** Al final de cada periodo, el administrador debe hacer esta reserva con la ayuda del personal. En este caso se aplicaría el 1% del total de la cartera por cobrar.
11. **Identificar las desviaciones.** En este punto es importante concientizar al personal que las fallas humanas existen en muchas ocasiones, pero es necesario saberlas reconocer y llegar a superarlas.
12. **Generar siempre un documento que evidencia la cuenta por cobrar.** Ninguna deuda debe quedar sin su respaldo y la firma de quien es el responsable del pago.
13. **Obtener Información constante sobre la competencia.** Es necesario obtener datos externos que ayuden a mejorar las políticas, descuentos y precios.
14. Se debe priorizar la segregación de funciones con el propósito de distribuir las funciones y responsabilidades de acuerdo a las habilidades de cada trabajador.

#### 5.4.4.2. Política de un límite de crédito.

El no tener establecido ¿Cuánto dar de crédito a un cliente?, límite de crédito, ha dificultado a la empresa, la recuperación de créditos que se le otorga a cada persona solicitante.

Toda persona tiene una serie de gastos, los cuales disminuyen su capacidad de pago, esto ocasiona que tenga menos dinero para

poder liquidar un crédito en este caso a la empresa Inversiones D’kar S.A.C.

Proponer a la empresa que a partir de la fecha tenga un límite de crédito, de acuerdo a la clasificación de los clientes, con el fin de que el beneficiario no reciba más de lo que pueda pagar o gastar.

#### **5.4.4.3. Política para la clasificación de un crédito.**

La empresa Inversiones D’kar S.A.C. cuenta con una base de datos y se clasificarían en:

##### **1.- Clasificar a los clientes de acuerdo a sus ingresos:**

- **Cliente Platinum:** Se considera cuando la persona tiene ingresos de S/.3,500.00 a más nuevos soles sustentados con sus 6 últimas boletas de pagos o recibos por honorarios.
- **Cliente VIP:** Se considera cuando las personas tienen ingresos de S/.1,500.00 a S/.3,499.00 sustentados con sus 6 últimas boletas de pagos o recibos por honorarios.

##### **2.- Clasificación de Clientes según fechas de pago:**

- **Clientes Normales:** Son los clientes que cumplen con el pago de sus cuotas de acuerdo al cronograma de pagos establecido.
- **Clientes con Problemas Potenciales:** Son los clientes que realizan sus pagos hasta con 60 días de atraso, de acuerdo al contrato establecido.
- **Clientes Deficientes:** Son aquellos clientes que tienen un atraso en el pago de sus cuotas entre 61 a 90 días calendario.
- **Clientes Dudoso:** Son los clientes que registran en sus pagos un atraso hasta de 91 días calendario de acuerdo al cronograma establecido.
- **Clientes Pérdida:** Son aquellos clientes que muestran en sus pagos un atraso mayor a 120 días calendario.

Es un conjunto de actividades en relación de la empresa, que determinan el éxito en el cumplimiento de metas dando importancia al crédito sólo cuando considera que es una alternativa adecuada al incremento de sus ventas y considera oportuno además conocer las técnicas de la cobranza en sus pormenores, sólo como única respuesta a asegurar la recuperación de su inversión.

#### **5.4.4.4. Políticas para la calificación de créditos.**

1. El solicitante debe tener una historia comercial de por lo menos 6 meses consecutivos en el local con compras consecutivas al contado de por lo menos S/.5,000.00.
2. Inversiones D’Kar S.A.C. contará con un listado de precios a crédito asignada por la administración.
3. La empresa deberá solicitar los documentos que sean necesarios a avalen el perfil del cliente.
4. El tiempo máximo de crédito que se deberá otorgar será de 20 a 30 días aplicados desde el día de despacho del 40% de la mercadería.
5. Respetando el plazo del crédito los pagos se los podrá realizar de manera quincenal, semanal o mensual.
6. Mantener un registro continuo y ordenado de los deudores y abonos mediante el uso de comprobantes de pago que cada uno realiza para que de esta manera se logre clasificar a los clientes y poder trabajar con más presión y cuidado con aquellos que se tenga problemas.
7. Mantener una agenda en la cual se mantenga contacto con el cliente cada quince días y de esta manera monitorear las necesidades y recordar al cliente que el plazo está a punto de vencer.
8. Si el cliente por circunstancias validadas por el departamento de crédito y cobranza retrasa el pago por primera vez, la

Proveedora J.A. no tomará medidas como el cierre temporal del crédito.

9. En caso de que la gerencia decida no cerrar el crédito de un cliente que ha incumplido promesas de pago se debe trabajar con documentos legales para garantizar el pago, el más recomendado para el giro del negocio.
10. Al momento de realizar el crédito y si las condiciones externas lo requieren, los precios de los artículos podrán variar previo consentimiento de ambas partes.
11. La información de crédito de cada cliente será actualizada al menos cada seis meses.
12. Todos los créditos otorgados deberán contar con la documentación de respaldo.
13. Los clientes cuyo crédito no haya sido aprobada, o mantengan una suspensión, podrán realizar sus compras bajo la modalidad de prepago o pago de contado sin el uso de cheques.
14. Se aumentará o disminuirá el cupo, basados principalmente en el movimiento de crédito o experiencia con la empresa y estar al día con sus pagos.
15. Si un cliente ha estado inactivo por un año, deberá realizar una actualización de datos.
16. Toda venta a realizarse a clientes que han tenido reiterados problemas en sus pagos deberán ser realizados en efectivo y en caso de hacerlo en cheque debe ser certificado. De lo contrario, se procederá con el despacho de la mercadería, únicamente cuando se cuente con los fondos efectivos en la cuenta.
17. El plazo máximo autorizado para postergación de cheques es de 3 días.

#### 5.4.4.5. Políticas para la cobranza.

##### - Principios de la cobranza

- ✓ No importa si las ventas son muy grandes, si la cobranza no es efectiva de nada servirá.
- ✓ Si se permite sin exigencias un retraso de una cuenta, esta se retrasará constantemente.
- ✓ El crédito no es un favor que se otorga, sino un servicio que se vende.
- ✓ Todo cliente puede cambiar. Todo buen cliente si no se le cuida puede cambiar a "cliente malo", pero si se les trata profesionalmente, son susceptibles de mejorar.
- ✓ La Cobranza debe generar nuevas ventas. La gestión de cobro, se debe realizar de modo que sea productiva y generadora de nuevas ventas y de incremento de buena imagen del acreedor.
- ✓ Debe ser un proceso de educación al cliente y debe realizarse permanentemente con todos los deudores.
- ✓ Debe realizarse en forma amable, aun en el caso de que se realice jurídicamente.

##### - Medidas de cobro de cartera vencida.

Se refiere a los procedimientos que se seguirán para obtener la recuperación de carteras vencidas siempre priorizando que el cliente continúe como cliente.

##### - La visita del deudor a la oficina

La visita del deudor es una de las mejores referencias que la empresa puede tener ya que denota interés por mantener su cuenta sana o llegar a acuerdos que beneficien a las dos partes.

##### - Cartas de notificación

Después de cierto número de días contados a partir de la fecha de vencimiento de una cuenta por cobrar, normalmente Inversiones

D`kar S.A.C. Deberá enviar una carta en buenos términos, recordándole al cliente su obligación.

Si la cuenta no se cobra dentro de un periodo determinado después del envío de la carta, se envía una segunda carta más concluyente.

- **Llamadas telefónicas**

Si las cartas de notificación son inútiles, el jefe de crédito deberá llamar al cliente y exigirle el pago inmediato. Si el cliente tiene una excusa razonable, se puede hacer arreglos para prorrogar el periodo de pago.

- **La visita del responsable a la oficina o domicilio del deudor:**

Este tipo de visita son obligatorias para el personal de la empresa, la razón es que no es suficiente tener un contacto telefónico, con esta visita se podrá conocer el estado del cliente y verificar si las ventas del producto es bueno, por eso para verificar el estado del producto y dar a notar el interés por parte de la empresa y seguir ofreciendo sus productos.

Además se puede obtener algún porcentaje de pago, por cada visita que se realice, si después de haber utilizado todos estos medios, será exclusiva decisión de la empresa podría el iniciar acciones legales.

**5.4.5. Capacitación al personal.**

El personal de créditos y ventas de la empresa participó de capacitaciones.

Se realizó charlas internas sobre Administración del tiempo, Manejo de Estrés, Tipos de Comunicación, Presentación del Mapro y de las Políticas a Implementar. Las mismas que se llevaron a cabo los lunes después de las 7 p.m. con presencia del gerente de la empresa y a todo el personal de Inversiones D`kar S.A.C.



Figura N° 58: Formato de capacitación.

		<b>Fecha:</b> _____	
		<b>N° Doc.:</b> _____	
<b>Fecha de Inicia:</b> <input type="text"/>		<b>Area en el que Labora:</b> _____	
<b>Fecha en que termina:</b> <input type="text"/>		<b>Jefe Directo:</b> _____	
Datos de la Capacitación Actual			
<b>DNI</b>	<b>Nombre Completo</b>	<b>Antigüedad</b>	<b>Tipo de Capacitación</b>
Datos de Capacitaciones Anteriores			
<b>Fecha</b>	<b>Nombre de la Capacitación</b>	<b>Antigüedad a esa fecha</b>	<b>Tipo de Capacitación</b>
_____ <b>Nombre y firma del trabajador</b>		<b>Elaboró:</b> _____	<b>Firma:</b> _____
_____ <b>Nombre y firma del Jefe Directo</b>		<b>Revisó:</b> _____	<b>Firma:</b> _____
_____ <b>Nombre y firma del Jefe Directo</b>		<b>Autorizó:</b> _____	<b>Firma:</b> _____

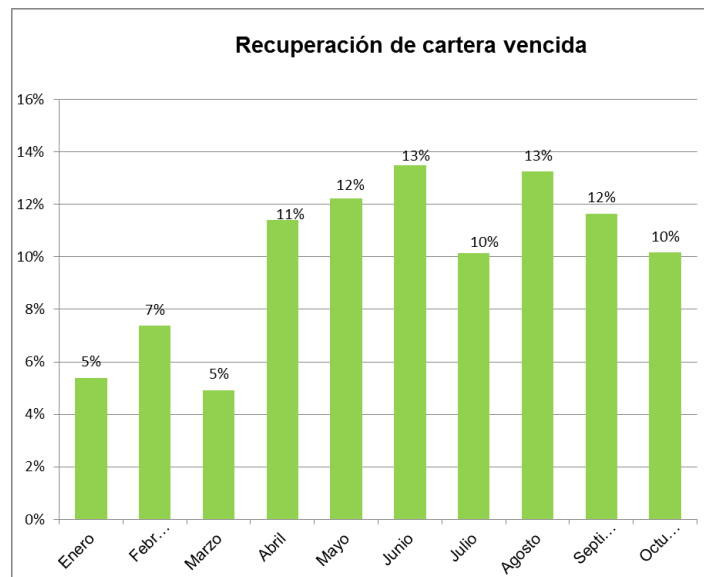
Fuente: Elaboración propia.



#### 5.4.6. Situación económica del nuevo proceso de créditos y cobranzas.

En la recuperación de su cartera vencida la empresa logro obtener un 77.6% de S/. 248,451, que no se encontraba provisionado en sus cuentas por cobrar lo que fue beneficioso para la empresa recuperar un importe de S/. 192,636 (ese monto se recuperó con la implementación del proceso de créditos y cobranzas realizando un record de llamadas para su cobranza, visitas planificadas, se capacitó a los colaboradores, se implementó una política de crédito y cobranza, así mes a mes se incrementó los pagos atrasados de los créditos que se otorgaron en el 2014), dicho monto se utilizó para pagar sus obligaciones, mostrándose en su estado de situación financiera, lo que se logró con la implementación del nuevo proceso fue un beneficio significativo para empresa de S/.10,504.60 (Ver Pág. 170 - 176) del mes de enero que se tomó como muestra en la implementación.

Figura N° 59: Recuperación de cartera vencida.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 38: Recuperación de cartera vencida

Mes	Monto	%
Enero	S/. 10,394	5%
Febrero	S/. 14,192	7%
Marzo	S/. 9,475	5%
Abril	S/. 21,981	11%
Mayo	S/. 23,547	12%
Junio	S/. 25,978	13%
Julio	S/. 19,564	10%
Agosto	S/. 25,512	13%
Septiembre	S/. 22,425	12%
Octubre	S/. 19,568	10%
<b>Total Recuperado</b>	<b>S/. 192,636</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 5.4.7. Costo de la implementación.

Para la implementación del modelo propuesto, se contrató los servicios de una Técnica Contable con conocimiento en créditos y cobranzas conocimientos básicos en Microsoft Office, la cual se encuentra desempeñando la función de asistente de créditos y cobranzas. Los colaboradores con los que cuenta la empresa han sido entrenados y capacitados para cumplir funciones específicamente designadas por el Gerente.

Tabla N° 39: Costo de implementación.

Denominación	Cantidad	Tiempo (Meses)	Costo Mensual	Costo Total
<b>Personal</b>				
Colaborador Part - Time	1	10	S/.400.00	S/.4,000.00
<b>Asesoría</b>				
Capacitaciones	1	6	S/.50.00	S/.300.00
<b>Total costo de implementación</b>				<b>S/.4,300.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 5.5. Comprobar la restructuración del proceso.

### 5.5.1. Ratios de Situación Económica.

Al comprobar los ratios del año 2014 al 2015 con la aplicación de los procesos de créditos y cobranzas. Se replanteó nuevos procesos, aplicación de políticas, capacitación al personal. Con resultados positivos con la aplicación del nuevo proceso a través de la ratios indican que fueron favorables. Obteniendo un aumento de S/.123,738, en su capital de trabajo, la rentabilidad sobre el patrimonio el 12%, en el margen de utilidad neta el 7%, en el Margen EBITDA el 29% y el 7% en la rentabilidad económica.

El resultado para el ejercicio para el año 2015 se incrementó en 6%.

Tabla N° 40: Ratios de situación económica

INDICES	2015	2014
Capital de Trabajo	S/. 283,707	S/. 159,969
Razón Circulante	1.83	1.14
Prueba acida	1.70	1.00
Ratio de efectividad	1.21	0.38
Rotación de cuentas por cobrar	41	201
Rotación de Inventarios	30	73
Rentabilidad del activo (ROA)	7%	1%
Rentabilidad del patrimonio (ROE)	12%	3%
Margen de utilidad bruta	29%	25%
Margen de utilidad operativa	15%	14%
Margen de utilidad neta	7%	1%
Apalancamiento financiero	0.43	0.74

Fuente: Elaboración propia.

### **Capital de Trabajo**

Se puede concluir que la empresa Inversiones D´kar S.A.C. aumento su Capital de Trabajo en S/. 123,738 y da a entender que la empresa mantiene suficiente liquidez operativa para cubrir sus obligaciones con acreedores en un corto plazo.

### **Razón Circulante**

Para el mes de Octubre del año 2015, la empresa Inversiones D´Kar S.A.C., por cada Nuevo Sol de obligación vigente contaba con S/.1.83 para respaldarla, es decir, que por cada 100% de sus ingresos, el 69% es para el pago de sus obligaciones con los proveedores a corto plazo.

### **Prueba acida**

Se puede estimar que si la empresa Inversiones D´Kar S.A.C., si hubiera la necesidad de atender todas sus obligaciones sin necesidad de vender y liquidar sus inventarios, en octubre del 2015 la empresa hubiera alcanzado a atender sus obligaciones a corto plazo. Es decir, la empresa no depende directamente de la venta de sus inventarios para poder atender sus obligaciones corrientes, teniendo un disminución de 0.70%.

### **Ratio de efectividad**

Se puede estimar que si la empresa Inversiones D´Kar S.A.C., tendría la necesidad de atender sus obligaciones a corto plazo en octubre del 2015 la empresa cumpliría con obligaciones de corto plazo. Ya que este ratio considera solamente el efectivo, con un aumento de un 0.83%.

### **Rotación de cuentas por cobrar**

El resultado obtenido demuestra que 41 días en promedio las cuentas por cobrar se encuentran en circulación; es decir, el tiempo promedio que tardan en efectivo.

### **Rotación de Inventarios**

El resultado obtenido indica que la rotación de las existencias que se encuentran en almacén es de 30 días, debido a la competencia.

### **La Rentabilidad sobre Patrimonio**

Mide la rentabilidad del patrimonio propiedad de los accionistas, tanto lo aportado por los socios, como lo generado por el negocio. Significa que el aumento en la rentabilidad de la inversión de los socios de la empresa prosperó en 7%.

### **Margen de Utilidad Neta**

Este ratio engloba la rentabilidad total obtenida por unidad monetaria vendida, los conceptos por lo que la empresa obtiene ingresos o genera gastos. El ratio obtenido para el año 2015 por la empresa es 7%, adicional a lo obtenido en el año 2014, la disminución del costo de ventas y los gastos operativos, favorecieron a dicho aumento.

### **Margen EBITDA**

Llamada utilidad operativa. El EBITDA analiza la generación operativa del negocio de la empresa que logra un incremento en 15% con respecto al año 2014, información que se requiere en caso de requerirse una importante inversión.

### **Rentabilidad Económica**

La rentabilidad económica, mide un determinado beneficio o renta conseguido en comparación con la inversión efectuada necesaria para obtenerlo. Es así que lo obtenido con esta implementación es 29%.

Tabla N° 41: Estado de situación financiera- análisis vertical.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA (Expresado en Nuevos Soles)						
ANALISIS VERTICAL	Oct.			Dic.		
	2015	%		2014	%	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	S/.	259,858	52%	S/.	176,751	28%
Inversiones financieras						0%
Cuentas por Cobrar Comerciales(neto)	S/.	55,815	11%	S/.	248,451	40%
Otras cuentas por Cobrar a partes relacionadas(neto)						
Otras cuentas por cobrar(neto)						
Existencias(neto)	S/.	29,066	6%	S/.	67,972	11%
Gastos contratados por anticipado				S/.	2,699	0%
Otros activos	S/.	50,775	10%	S/.	37,654	6%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>S/.</b>	<b>395,514</b>	<b>79%</b>	<b>S/.</b>	<b>533,527</b>	<b>85%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>						
Inversiones financieras						
Cuentas por cobrar comerciales						
Otras cuentas por Cobrar a partes relacionadas						
Otras cuentas por cobrar						
Existencias(neto)						
Inmueble, Maquinaria y Equipo(neto)	S/.	103,735	21%	S/.	93,093	15%
Activos intangibles(neto)						
Activos por Impuesto a la Renta y Participaciones diferidos						
Crédito mercantil						
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>S/.</b>	<b>103,735</b>	<b>21%</b>	<b>S/.</b>	<b>93,093</b>	<b>15%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>S/.</b>	<b>499,249</b>	<b>100%</b>	<b>S/.</b>	<b>626,620</b>	<b>100%</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
Sobregiros bancarios						
Obligaciones financieras	S/.	112,146	22%	S/.	260,361	42%
Cuentas por pagar comerciales	S/.	103,396	21%	S/.	206,290	33%
Otras cuentas por Pagar a partes relacionadas						
Impuesto a la renta y Participaciones corrientes						
Otras cuentas por pagar						
Provisiones						
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>S/.</b>	<b>215,542</b>	<b>43%</b>	<b>S/.</b>	<b>466,651</b>	<b>74%</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>						
Obligaciones financieras						
Cuentas por pagar comerciales						
Pasivos por impuesto a la renta y participaciones diferidas						
Otras cuentas por pagar						
Ingresos diferidos (netos)						
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>S/.</b>	<b>-</b>		<b>S/.</b>	<b>-</b>	
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>S/.</b>	<b>215,542</b>	<b>43%</b>	<b>S/.</b>	<b>466,651</b>	<b>74%</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital	S/.	38,000	8%	S/.	38,000	6%
Capital de inversión						
Capital adicional	S/.	23,347	5%	S/.	23,347	4%
Resultados no realizados						
Otras reservas						
Resultados acumulados	S/.	222,360	45%	S/.	98,622	16%
Diferencias de conversión						
Total Patrimonio Neto atribuido a la Matriz						
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>S/.</b>	<b>283,707</b>	<b>57%</b>	<b>S/.</b>	<b>159,969</b>	<b>26%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>S/.</b>	<b>499,249</b>	<b>100%</b>	<b>S/.</b>	<b>626,620</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.



Tabla N° 42: Estado de situación financiera- análisis horizontal.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA (Expresado en Nuevos Soles)						
ANALISIS HORIZONTAL	Oct. 2015	Dic. 2014	VAR. ABSOLUTOS	VAR. RELATIVOS		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	S/. 259,858	S/. 176,751	S/. 83,107	47%		
Inversiones financieras						
Cuentas por Cobrar Comerciales(neto)	S/. 55,815	S/. 248,451	S/. -192,636	-78%		
Otras cuentas por Cobrar a partes relacionadas(neto)						
Otras cuentas por cobrar(neto)						
Existencias(neto)	S/. 29,066	S/. 67,972	S/. -38,906	-57%		
Gastos contratados por anticipado		S/. 2,699	S/. -2,699	-100%		
Otros activos	S/. 50,775	S/. 37,654	S/. 13,121	35%		
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>S/. 395,514</b>	<b>S/. 533,527</b>	<b>S/. -138,013</b>	<b>-26%</b>		
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>						
Inversiones financieras						
Cuentas por cobrar comerciales						
Otras cuentas por Cobrar a partes relacionadas						
Otras cuentas por cobrar						
Existencias(neto)						
Inmueble, Maquinaria y Equipo(neto)	S/. 103,735	S/. 93,093	S/. 10,642	11%		
Activos intangibles(neto)						
Activos por Impuesto a la Renta y Participaciones diferidos						
Crédito mercantil						
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>S/. 103,735</b>	<b>S/. 93,093</b>	<b>S/. 10,642</b>	<b>11%</b>		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>S/. 499,249</b>	<b>S/. 626,620</b>	<b>S/. -127,371</b>	<b>-20%</b>		
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
Sobregiros bancarios						
Obligaciones financieras	S/. 112,146	S/. 260,361	S/. -148,215	-57%		
Cuentas por pagar comerciales	S/. 103,396	S/. 206,290	S/. -102,894	-50%		
Otras cuentas por Pagar a partes relacionadas						
Impuesto a la renta y Participaciones corrientes						
Otras cuentas por pagar						
Provisiones						
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>S/. 215,542</b>	<b>S/. 466,651</b>	<b>S/. -251,109</b>	<b>-54%</b>		
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>						
Obligaciones financieras						
Cuentas por pagar comerciales						
Pasivos por impuesto a la renta y participaciones diferidas						
Otras cuentas por pagar						
Ingresos diferidos (netos)						
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>S/. -</b>	<b>S/. -</b>	<b>S/. -</b>	<b>0%</b>		
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>S/. 215,542</b>	<b>S/. 466,651</b>	<b>S/. -251,109</b>	<b>-54%</b>		
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital	S/. 38,000	S/. 38,000		0%		
Capital de inversión						
Capital adicional	S/. 23,347	S/. 23,347		0%		
Resultados no realizados						
Otras reservas						
Resultados acumulados	S/. 222,360	S/. 98,622	S/. 123,738	125%		
Diferencias de conversión						
Total Patrimonio Neto atribuido a la Matriz						
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>S/. 283,707</b>	<b>S/. 159,969</b>	<b>S/. 123,738</b>	<b>77%</b>		
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>S/. 499,249</b>	<b>S/. 626,620</b>	<b>S/. -127,371</b>	<b>-20%</b>		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 43: Estado de resultados integral - análisis vertical.

ESTADO DE RESULTADOS (Expresado en Nuevos Soles)						
ANALISIS VERTICAL	Oct.		%	Dic.		%
	2015			2014		
<b>Ingresos operacionales</b>						
Ventas netas(Ingresos operacionales)	S/.	496,049.00	100%	S/.	445,341.00	100%
Otros ingresos operacionales						
Total ingresos brutos	S/.	496,049.00	100%	S/.	445,341.00	100%
Costo de ventas (Operacionales)	S/.	-354,029.00	71%	S/.	-335,104.00	75%
Otros costos operacionales						
Total Costos Operacionales	S/.	-354,029.00	71%	S/.	-335,104.00	75%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>S/.</b>	<b>142,020.00</b>	<b>29%</b>	<b>S/.</b>	<b>110,237.00</b>	<b>25%</b>
Gastos de ventas	S/.	-49,933.00	10%	S/.	-23,984.00	5%
Gastos de administración	S/.	-16,565.00	3%	S/.	-22,494.00	5%
Otros ingresos						
Otros gastos						
<b>Utilidad operativa</b>	<b>S/.</b>	<b>75,522.00</b>	<b>15%</b>	<b>S/.</b>	<b>63,759.00</b>	<b>14%</b>
Ingresos financieros	S/.	10,159.00	2%	S/.	8,168.00	2%
Otros ingresos gravados						
Gastos financieros	S/.	-39,731.00	8%	S/.	-64,809.00	15%
Ganancia (Pérdida)por Instrumentos financieros derivados						
<b>Resultado antes de Participaciones y del impuesto a la renta</b>	<b>S/.</b>	<b>45,950.00</b>	<b>9%</b>	<b>S/.</b>	<b>7,118.00</b>	<b>2%</b>
Participación de los Trabajadores						
Impuesto a la Renta	S/.	-12,866.00	3%	S/.	-2,135.40	0.5%
<b>Utilidad(Pérdida)Neta del Ejercicio</b>	<b>S/.</b>	<b>33,084.00</b>	<b>7%</b>	<b>S/.</b>	<b>4,982.60</b>	<b>1%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 44: Estado de resultados integral - análisis horizontal.

ESTADO DE RESULTADOS (Expresado en Nuevos Soles)						
ANALISIS HORIZONTAL	Oct.		Dic.		VAR. ABSOLUTOS	VAR. RELATIVOS
	2015		2014			
<b>Ingresos operacionales</b>						
Ventas netas(Ingresos operacionales)	S/.	496,049.00	S/.	445,341.00	S/.	50,708.00 11%
Otros ingresos operacionales						
Total ingresos brutos	S/.	496,049.00	S/.	445,341.00	S/.	50,708.00 11%
Costo de ventas (Operacionales)	S/.	-354,029.00	S/.	-335,104.00	S/.	-18,925.00 6%
Otros costos operacionales						
Total Costos Operacionales	S/.	-354,029.00	S/.	-335,104.00	S/.	-18,925.00 6%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>S/.</b>	<b>142,020.00</b>	<b>S/.</b>	<b>110,237.00</b>	<b>S/.</b>	<b>31,783.00 29%</b>
Gastos de ventas	S/.	-49,933.00	S/.	-23,984.00	S/.	-25,949.00 108%
Gastos de administración	S/.	-16,565.00	S/.	-22,494.00	S/.	5,929.00 -26%
Otros ingresos						
Otros gastos						
<b>Utilidad operativa</b>	<b>S/.</b>	<b>75,522.00</b>	<b>S/.</b>	<b>63,759.00</b>	<b>S/.</b>	<b>11,763.00 18%</b>
Ingresos financieros	S/.	10,159.00	S/.	8,168.00	S/.	1,991.00 24%
Otros ingresos gravados						
Gastos financieros	S/.	-39,731.00	S/.	-64,809.00	S/.	25,078.00 -39%
Ganancia (Pérdida)por Instrumentos financieros derivados						
<b>Resultado antes de Participaciones y del impuesto a la renta</b>	<b>S/.</b>	<b>45,950.00</b>	<b>S/.</b>	<b>7,118.00</b>	<b>S/.</b>	<b>38,832.00 546%</b>
Participación de los Trabajadores						
Impuesto a la Renta	S/.	-12,866.00	S/.	-2,135.40	S/.	-10,730.60 503%
<b>Utilidad(Pérdida)Neta del Ejercicio</b>	<b>S/.</b>	<b>33,084.00</b>	<b>S/.</b>	<b>4,982.60</b>	<b>S/.</b>	<b>28,101.40 564%</b>

Fuente: Elaboración propia.

### **Comentarios de la situación económica y financiera después de la implementación:**

Después de evidenciar los resultados obtenidos en los ratios financieros de la situación actual vs los resultados en los meses implementados, se aprecia que la empresa ha tenido una mejora significativa, producto de la gestión desarrollada.

En primer lugar, podemos resaltar la mejora en la liquidez, pasando de 1.14 en Diciembre el 2014, a 1.83 en Octubre del 2015; con este resultado se demuestra que la empresa tiene la suficiente capacidad para hacer frente a sus obligaciones corrientes.

En segundo lugar, respecto al capital de trabajo, este se ha incrementado progresivamente de 2014 a 2015, dando como resultado en el último mes S/. 123,738, que le ha permitido poder cubrir sus obligaciones corrientes, sin incurrir en préstamos financieros, como sí lo ha realizado en el mes de Mayo.

Respecto al indicador de Prueba Acida, podemos referir que la empresa actualmente con sus activos más líquidos, tiene una mayor capacidad de pago ya que las cuentas por cobrar y el efectivo representa la mayor parte del total de sus activos corrientes, puesto que el nivel de inventarios ha reducido significativamente.

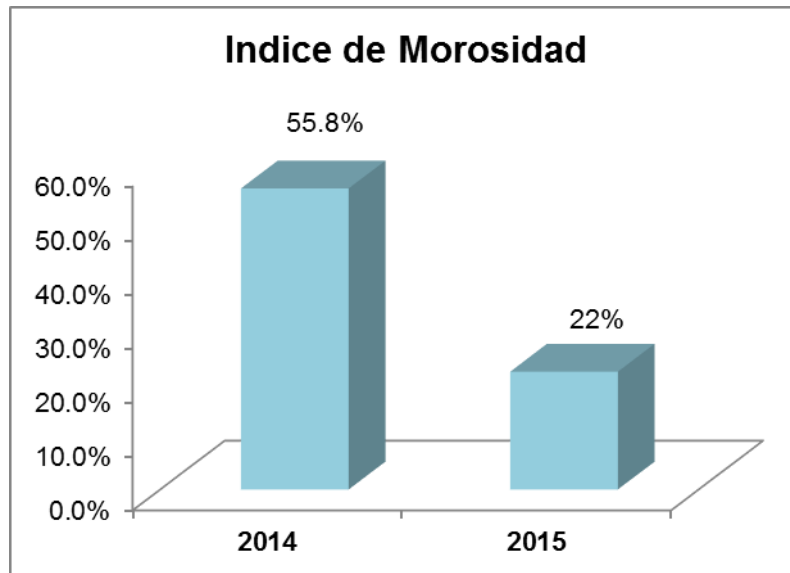
En el periodo promedio de inventarios, los indicadores muestran claramente la disminución en días que las existencias permanecen en almacén, es decir se están renovando cada vez más rápido los productos de panificación ya que son adquiridos en cantidades necesarias para satisfacer la demanda de los clientes.

En cuanto al periodo de cuentas por cobrar, la política de mejora refleja que se ha mantenido los días de cobranza en los meses implementados, respecto a la situación actual. Esto debido a la política de créditos y cobranzas que no existían ahora aplicados a la empresa su efecto es positivo.

### 5.5.2. Comparación de índice de morosidad.

Al 31 de Octubre 2015, la empresa logró una recuperación en sus cuentas por cobrar valorizadas en S/. 192,636, representado el 77.6% del cobro durante el año 2015 y se redujo en un 22% de cartera morosa debido al nuevo proceso de créditos y cobranzas.

Figura N° 60: Morosidad 2014 - 2015



Fuente: Elaboración propia.

$$\text{IMOR} = \frac{\text{Cartera vencida}}{\text{Cartera total}} = \frac{\text{S/. 192,636.00}}{\text{S/. 248,251.00}} = \frac{\text{2015}}{\text{77.6\%}}$$

### 5.5.3. Comparación antes y después de la implementación.

Tabla N° 45: Cuadro Comparativo.

Antes de la Implementación	Depués de la Implementación
Se otorgaban créditos a confianza	Se verificó 15 créditos a otorgar en el mes de enero del año 2015.
Era ineficiente la calificación y clasificación de cartera de clientes.	Se calificaron y clasificaron 13 créditos en el mes de enero del año 2015.
No tenía una evaluación al otorgar un crédito.	Se evaluó 30 créditos en el mes de enero del año 2015.
se otorgaban sin realizar un seguimiento al cliente.	Sólo se otorgó 10 créditos en el mes de enero 2015.
No se recuperaban a tiempo los créditos otorgados.	Se recuperó 16 créditos del mes de enero 2014.
No tenían un control sobre su cartera morosa.	Tenían 115 clientes morosos del año 2014.
Carecía de clasificación y calificación de cartera.	Se clasificó 66 clientes morosos del año 2014.
No había un cronograma de cobros diarios.	Se realizó el cobro de S/. 138,460 del año 2014.
La recuperación de la cartera vencida era nula	Se recuperó S/. 68,695 de cartera perdida del año 2014.
No existía meta de llamadas ni visitas a los clientes morosos.	La meta de llamadas fue de 60 diarias y 10 visitas mensuales en el año 2015.
Se obtuvo una utilidad de S/. 4,982.60.	Se obtuvo una utilidad de S/. 33,084.00.
No existía un MOF lo cual generaba una pérdida de clientes de 11.17% al año.	Ahora existe un MOF para evitar la duplicidad e funciones.
No existía un MAPRO lo cual generaba una pérdida de S/. 138,460 de cartera vencida	Ahora existe un MAPRO para controlar los créditos a otorgar y realizar una cobranza adecuada.
No existía una política de créditos y cobranzas eso generaba un alto índice de morosidad del 55.8% a con respecto al año 2014	Con la implementación de las políticas de créditos y cobranzas se recuperó el importe de S/. 192,636 de la cartera vencida.
No tiene costo pero generaba muchos sobrecosto por no existir una cobranza a tiempo.	El costo de implementación del nuevo proceso es de S/.4,300.
No existía un costo para realizar una cobranza.	El costo para la cobranza es de S/.4,000 por 10 meses .
Los gastos financieros eran de S/.64, 809 del año 2014.	Los gastos financieros es de S/.39, 731 en 10 meses del año 2015
Gastos de ventas es de S/.23, 984 para el año 2014.	Gastos de ventas es de S/.49, 933 para el año 2015 por la implementación del nuevo proceso.
Gastos de administración es de S/.22, 494 para el año 2014.	Gastos de administración es de S/.16, 565 para el año 2015.
No tenían ninguna capacitación e ningún tipo eso generaba conformismo y no producían ingresos a la empresa.	Se capacitó al personal sobre sus funciones y sobre unos temas que el psicólogo recomendó para mejorar la estrategia en la empresa, obteniendo así costo beneficio para la empresa de S/.13,254.60. Por la implementación del nuevo proceso.
Las ventas al crédito conformaban un 70% de sus ventas totales en el 2014.	Las ventas al crédito conformaban un 40% de sus ventas totales en el 2015.
Las ventas al contado conformaban un 30% de sus ventas totales en el 2014.	Las ventas al contado conformaban un 60% de sus ventas totales en el 2015.
La cartera vencida total para el año 2014 es del 56% .	Para el año 2015 se clasificó la Cartera de Clientes (0% Clientes Normales, 13% Clientes con Problemas Potenciales, 20% Clientes Deficientes, 21% Clientes Dudoso, 28% Clientes en Pérdida).

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 46: Cuadro Comparativo del análisis Vertical y horizontal de los EEFF.

Analisis Horizontal 2014 - 2015	Analisis Vertical 2014 - 2015
<p>Las principales variaciones que se presentan en el Estado de Situación Financiera de la Empresa Inversiones Dk'kar SAC están dadas por el rubro Efectivo y Equivalente de Efectivo que en el año 2015 se ha incrementado en S/. 83,107; lo cual representa un aumento del 47% con respecto a lo que se mostraba en el año 2014; asimismo, el rubro Gastos Pagados por Anticipado en el año 2014 tuvo una variación del 100% en forma negativa con respecto al 2015.</p> <p>Estas han sido las variaciones en lo que corresponde al Activo Corriente, el cual en su conjunto representa una variación del 26% representando un aumento nominativo de S/. 138,013.00.</p> <p>En lo que corresponde al Activo no Corriente, los rubros de mayor variación lo constituyen los Inmuebles, Maquinarias y Equipo que muestra un aumento del 11% en el año 2015 con respecto al 2014 y que nominalmente representa S/ 103,735.</p> <p>En las cuentas de pasivo lo que más ha variado en las Obligaciones financieras disminuyó nominal del S/ 148,215 con respecto al año 2014; además el rubro Cuentas por pagar comerciales presenta una variación significativa que disminuyó en un 50% equivalente a S/ 102,894.</p> <p>Las Cuentas de Patrimonio se mantienen constantes, observándose que sólo se han modificado los resultados acumulados de un año con otro. Éstos se incrementan en el 2015 en S/. 123,738 lo que constituye un 125% de más con respecto al último año.</p>	<p>El costo de ventas del año 2015 representa un 71% de las ventas del mismo año contra un 75% del año 2014, sobre las ventas de dicho año. Esto quiere decir que el margen de esta compañía se ha disminuyó en el último año, posiblemente por la presencia de competidores. Esta variación afecta directamente la utilidad bruta comparada de un año con otro.</p> <p>La utilidad operativa aumenta en 15% en el año 2015 con respecto al año 2014; porque los gastos operativos se han distribuido de la mejor manera para alcanzar este aumento.</p> <p>En el año 2015 se ha obtenido una utilidad neta que representa el 7% de las ventas, mientras que en el año 2014, dicha relación fue de 1%. Esto es básicamente por la diferencia de un año con otro entre los años 2015 y 2014, por la recuperación de la cartera vencida que estaba descuidada .</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 47: Tipo de venta.

Tipo	2015		2014	
	S/.	%	S/.	%
Ventas Contado	297,629.40	60%	133,602.30	30%
Ventas Credito	198,419.60	40%	311,738.70	70%
<b>Ventas Totales</b>	<b>S/. 496,049.00</b>	<b>100%</b>	<b>S/. 445,341.00</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

# CAPITULO VI: RESULTADOS

## CAPÍTULO 6. RESULTADOS.

Después de implementar el nuevo proceso de créditos y cobranzas, se recuperó un 77.6% de la cartera vencida de la empresa comercial Inversiones D´kar S.A.C., lo que permitió reducir sus obligaciones financieras y mejorar su liquidez demostrada en sus Estado Financieros.

La empresa ha mejorado su utilidad debido a que en el año 2015 se ha obtenido S/. 33,084 de utilidad, mientras que en el 2014 su utilidad fue de S/.4, 982, lo cual ha significado un incremento del 564% en sus utilidades (aumento en S/28,101.40 en el año 2015 con respecto al año 2014). Se demuestra que mejoró las utilidades para el año 2015 porque se aplicó el nuevo proceso de créditos y cobranzas reduciendo sus cuentas por cobrar en un 77.6% y con ello cubrió una parte de sus obligaciones financieras. A la vez con el nuevo proceso de créditos y cobranzas es más seguro recuperar un crédito otorgado a partir del año 2015.

Por ello se demuestra en su costo – beneficio, mejorar la liquidez llegando a cubrir sus obligaciones financieras, como se observa en la (Tabla N°48). Deduciendo sus gastos del 2014 y 2015 con ello se aplican el impuesto a la renta obteniendo la disminución de S/.17,554.60 restando el costo de implementación del proceso de créditos y cobranzas de S/4,300.00. El beneficio obtenido fuera de impuestos, es un importe de S/.13,254.60; teniendo un resultado satisfactorio para la empresa probando así que es factible la implementación de este proceso.

Tabla N° 48: Costo - Beneficio 2015.

Costo Beneficio			
		Gastos Fin. 2014	S/. -64,809.00
		Gastos Fin. 2015	S/. -39,731.00
		Disminucion	S/. -25,078.00
		Neto de IR	<b>S/. 17,554.60</b>
			Disminucion Neta de Gastos financieros (beneficio)
<b>COSTO BENEFICIO</b>			
		Beneficio	17,554.60
		Costo de Implementación	4,300.00
		<b>Resultado</b>	<b>S/. 13,254.60</b>
Utilidad 2014	S/. 4,982.60		
Utilidad 2015	S/. 33,084.00		
	<b>S/. 28,101.40</b>		

Fuente: Elaboración propia.

Los gastos financieros del año 2014 fue S/. 64,809 por el pago de intereses a entidades financieras por préstamos que se adquirió en el transcurso de ese año para el pago de planilla, pago a proveedores, pago de servicios básicos, generando así un desbalance de liquidez siendo de gran importancia reestructurar su proceso de créditos y cobranzas con





un costo de implementación de S/.4,300.00 logrando así recuperar la cartera vencida en el periodo de (enero a octubre) del 2015, y por ello se redujo sus gastos financieros y se llegó a cubrir las obligaciones a largo plazo evitando que su nivel de endeudamiento sea mayor al año anterior. Los gastos financieros del año 2015 fueron de S/.39, 731 reduciendo así en un 39% de la deuda del año anterior porque se pagó a tiempo a la entidad financiera y ahora ya no se solicitan préstamos a una entidad financiera porque la empresa está trabajando con su propio capital; con la recuperación de créditos a tiempo hay más control, a la vez al realizar una venta al crédito y realizar una cobranza efectiva.

Se redujo el nivel de endeudamiento en un 39% con el monto de S/. 25,078.00 en el periodo (enero - octubre) del 2015.

El 77.6% que se recuperó de la cartera vencida del 2014, demuestra que si se sigue este proceso a implementar en el transcurso del tiempo, no existiría una cartera incobrable y con el seguimiento en su cobranza, reducir las ventas al crédito ya no serán más un problema.

Hubo mayor rotación de mercadería, generó gran volumen de ventas, incremento en su liquidez, recuperación a tiempo la cartera vencida y pagos de las obligaciones financieras reduciendo así las deudas de largo plazo.

Cartera morosa en soles del **2014**: S/. 248,251.00

Número de clientes morosos en el **2014**: 199 Clientes.

Índice de morosidad es: 55.8%.

Al evaluar el resultado de la implementación del proceso de créditos y cobranzas, la liquidez de la empresa comercial Inversiones D`Kar S.A.C. Aumento de tal manera que se refleja en el cuadro que a continuación se presenta, por ello es necesario seguir con este nuevo proceso.

Tabla N° 49: Ratios 2014 - 2015

INDICES	2015	2014	Variación	Situación	Variación
Capital de Trabajo	S/. 283,707	S/. 159,969	Subió	Bueno	S/. 123,738
Razón Circulante	1.83	1.14	Subió	Bueno	0.69
Prueba acida	1.70	1.00	Subió	Bueno	0.70
Ratio de efectividad	1.21	0.38	Subió	Bueno	0.83
Rotación de cuentas por cobrar	41	201	Bajó	Bueno	160
Rotación de Inventarios	30	73	Bajó	Bueno	43
Rentabilidad del activo (ROA)	7%	1%	Subió	Bueno	6%
Rentabilidad del patrimonio (ROE)	12%	3%	Subió	Bueno	9%
Margen de utilidad bruta	29%	25%	Subió	Bueno	3.9%
Margen de utilidad operativa	15%	14%	Subió	Bueno	1%
Margen de utilidad neta	7%	1%	Subió	Bueno	6%
Apalancamiento financiero	0.43	0.74	Bajó	Bueno	0.3

Fuente: Elaboración propia.

# CAPITULO VII: DISCUSIÓN

## CAPÍTULO 7. DISCUSIÓN.

La empresa Inversiones D'Kar S.A.C., actualmente tiene un adecuado control en las cuentas por cobrar, con la implantación del proceso de créditos y cobranzas y sus nuevas políticas establecidas, lo que conlleva a evitar problemas de liquidez, reduciendo así el pago a destiempo; por consiguiente en el antecedente de la tesis de la empresa Import Export Yomar E.I.R.L., se implantó una gestión de cobros de cartera vencida lo que obligó a cambiar su sistema de cobros y la relación con sus clientes; contrastando esa empresa con Inversiones D'Kar S.A.C. se llega a la conclusión que es necesario que exista siempre un control sobre los créditos y cobranzas para evitar pérdidas y se refleje en sus EEFF.

Morales & Morales (2014) demuestra que todas las empresas definen de alguna manera sus reglas para conceder y administrar los créditos a clientes, pues habrá empresas que tengan un departamento dedicado específicamente al otorgamiento de créditos y otro para la cobranza y en otras empresas quizás el departamento de finanzas se encargue de ambas funciones. En el caso del otorgamiento de créditos generalmente se especifican las pautas para la investigación sobre el cliente, normas para fijar los límites de crédito, el monto de crédito, los pagos periódicos y la asignación de responsabilidades para administrar todo el proceso, el cual generalmente está compuesto de (*Investigación, Análisis y Aceptación del cliente*).

Acorde a Morales & Morales, la empresa evaluada en sus cuentas por cobrar ha disminuido en un 77.6% lo que indica que la empresa está recuperando los créditos con rapidez, beneficiando así a la empresa, debido a que se encuentran establecidos los procedimientos para el acceso a créditos, con un límite máximo del 15% de sus ingresos mensuales de cada clientes según su política de crédito implantado.

Según Morales & Morales (2014) la venta a crédito, es un tipo de operación consistente en vender un determinado bien o servicio, que se pagará de modo diferido a través de un crédito. Este tipo de procedimiento, es una forma de financiamiento de gran uso en el ámbito comercial, en la medida que permite hacer desembolsos de dinero de modo progresivo.

De acuerdo con el autor Morales & Morales, la empresa evaluada, realiza ventas al crédito y al contado, donde se obtuvo un porcentaje de 77.6% al crédito y un porcentaje de 33%, al contado, por lo tanto, podemos observar que la empresa está realizando más ventas al crédito, que al contado. Por eso la finalidad de mejorar el nivel de sus ingresos sería dar mayor facilidad en el pago a sus clientes. (Ver Figura N°69)



González (2012) determina que: la morosidad, es una lacra que se propaga rápidamente mediante la conexión financiera de empresas ligadas comercial o financieramente. Los primeros insolventes no pagan, llegando a provocar la insolvencia de los segundos, y así sucesivamente. Es por tanto, una auténtica lacra que va minando el tejido empresarial, atacando su estabilidad y provocando la desaparición de empresas, por causas ajenas a su actividad, simplemente por ser inducidas por otras.

Estamos de acuerdo con el autor González, porque en la empresa investigada; sus clientes incumplen con pagar sus créditos puntualmente, situación que origina el incremento de la morosidad y por ende puede conllevar a que en un futuro, la empresa puede caer en problemas de insolvencia, por la falta de liquidez.

Se concluye que, el elevado índice de morosidad de la empresa Inversiones D'Kar S.A.C, es principalmente a consecuencia, de una deficiente evaluación de los clientes en el otorgamiento de crédito, como se ha demostrado en la presentación de los resultados, se vienen otorgando créditos a confianza, sin la exigencia de todos los requisitos establecidos en las políticas de crédito con que cuenta la empresa, situación que ha conllevado a que los clientes, no cumplan con el pago oportuno de sus créditos, trayendo consigo un eventual riesgo de iliquidez a la empresa, persistiendo e incrementar el índice de morosidad, lo que generaría el incumplimiento de sus obligaciones con sus acreedores.

## CONCLUSIONES.

- Se demostró que el proceso de créditos y cobranzas aumento la liquidez en un 69% con respecto al año anterior, bajo el endeudamiento en sus cuentas por pagar comerciales en un 11% y en sus obligaciones financieras en un 22% y como no existen provisiones del año 2014 de su cartera morosa, no se puede mostrar en los EEFF y finalmente el índice de morosidad bajo en un 77.6% y como no existía un control en su recuperación de cartera.
- De acuerdo al diagnóstico realizado sobre la situación económica de la empresa comercial Inversiones D'Kar S.A.C. a diciembre 2014 mostraba una utilidad neta de S/. 4,982.60 nuevos soles, lo que representaba un 1% del total de las ventas netas, siendo una situación económica inestable. Al analizar la situación financiera, se encontró que el nivel de endeudamiento del año 2014 fue de 40%. El alto nivel de endeudamiento a corto plazo se debe a obligaciones financieras que solicitaba la empresa para cubrir el desbalance económico causado por dar muchos créditos a confianza, generando una inestabilidad económica, por no recuperar los pagos a tiempo.
- El diseño del nuevo proceso de créditos y cobranzas, se encaminó a mejorar la situación económica-financiera de la empresa comercial Inversiones D'kar S.A.C. Se elaboró nuevos Flujogramas, un MOF, MAPRO y las políticas de créditos y cobranzas; estableciendo un límite de crédito, se llegó a clasificar a los clientes con un crédito apropiado y se plantearon nuevos objetivos estratégicos, proyectando así una buena información en su cartera.
- Al implementar el nuevo proceso de créditos y cobranzas se logró un costo beneficio para la empresa siendo su variación en su utilidad de S/.28, 101.40 y en sus gastos financieros disminuyó en S/.25, 078 con respecto al año 2014 y el importe neto después del IR. Es de S/.17,554.60, siendo el beneficio obtenido por recuperar la cartera morosa y se resta su costo de implementación (S/.4, 300) del nuevo proceso, teniendo como resultado S/.13,254.60.

- La empresa logró implementar el nuevo proceso de créditos y cobranzas, en los meses de enero a octubre 2015 y sus resultados fueron positivos porque se recuperó en un 77.6% de su cartera morosa.
- Fue posible mejorar la situación económica-financiera de Inversiones D´kar S.A.C., pues al corte de Octubre 2015 la utilidad neta resultó de S/. 33,084.00 nuevos soles lo que representa un 7% del total de sus ventas netas, teniendo una variación de S/. 28,101.40 nuevos soles con respecto al año anterior. La empresa mejoró su ratio de liquidez producto del aumento de los ingresos, la reducción de los gastos y un otorgamiento de créditos con mayor control, se mejoraron las cobranzas; en cuanto a la gestión de activos, consiguiendo disminuir el ciclo de las cuentas por cobrar de 201 a 41 días (en Octubre 2015).



## RECOMENDACIONES.

- Se recomienda seguir, medir y controlar la gestión de cobro así podrá elevar el flujo de efectivo y la liquidez en la empresa, por ello se recomienda, alinearse a los objetivos estratégicos propuestos y así cada área respetará el nuevo proceso de crédito y cobranza implantado.
- Se recomienda que antes de otorgar un crédito se debe analizar su capacidad de pago del cliente, se debería actualizar constantemente la base de datos de los clientes como máximo dentro de los 3 meses. Y se debe establecer un cronograma de pago para no perjudicar la situación económica y financiera de la empresa comercial Inversiones D'Kar S.A.C.
- Evitar los cobros a destiempo así la empresa obtendría más liquidez.
- Es imprescindible entregar al personal las actualizaciones del Manual de organización y funciones (MOF) el Gerente debe supervisar y capacitar, permanentemente al personal para que cumplan con las funciones y políticas establecidas.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Abanto, M. (2011). *Normas Internacionales de Contabilidad 2012: NIC, NIIF, SIC, CINIIF*. Lima: Gaceta jurídica S.A.
- Aching, C. (2006). *Guía rápida: ratios financieros y matemáticas de la mercadotecnia*. Argentina: El Cid Editor.
- Aparicio, C., Gutiérrez, J., Jaramillo, M., & Moreno, H. (marzo de 2013). Indicadores alternativos de riesgo de crédito en el Perú: matrices de transición crediticia condicionadas al ciclo económico. *Resolución SBS N° 11356-2008*, (p. 1-17). Lima, Perú: Resolución SBS N° 11356-2008. Recuperado el 18 de abril de 2016, de [http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/ddt\\_ano2013/SBS-DT-001-2013.pdf](http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/ddt_ano2013/SBS-DT-001-2013.pdf)
- Armas, D. (2011). *Auditaría III. En: Selección de Guías de Estudio: Contabilidad y Finanzas*. Cuba: Editorial Universitaria.
- Arteaga, F., & Ojeda, E. (2011). "Manual de funciones y procedimientos administrativos, credito y cobranzas para la cooperativa de ahorro y credito "Cariamanga" Ltda". (*Tesis de Licenciatura*). Loja, Ecuador. Recuperado el 16 de febrero de 2016, de <http://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/4520/1/ARTEAGA%20MONTA%C3%91O%20FRANCO%20EDUARDO.pdf>
- Cante, S., & Mantilla, S. (2005). *Auditoria del Control Interno*. Bogota - Colombia: Esfera Editores Ltda.
- Chirinos, M. (noviembre de 2002). Modelo de Gestión de Cartera Morosa. (*Tesis profesional*). Lima, Perú: Universidad Nacional de San Marcos. Recuperado el 04 de abril de 2016, de <http://docplayer.es/9346205-V-desarrollo-del-modelo-de-gestion-propuesto.html>
- COFECC. (28 de febrero de 2013). *Las cinco "c"s del crédito*. Obtenido de (Pág. web): <http://cofecc.info/?p=514>
- CONSUMOTECA. (28 de septiembre de 2015). *Cartera de clientes*. Recuperado el 04 de abril de 2016, de (Pág. web): <http://www.consumoteca.com/economia-familiar/economia-y-finanzas/cartera-de-clientes/>
- Corona, E., & Bejarano, V. (2000). *Análisis de estados financieros individuales y consolidados*. Madrid: UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Crediriesgo. (11 de marzo de 2010). *Crediriesgo Actualidad Pyme*. Recuperado el 04 de abril de 2016, de (Blog): <http://crediriesgo.blogspot.pe/2010/03/proceso-de-evaluacion-de-creditos.html>
- Definición ABC. (2007). *Definición de Crédito Comercial*. Recuperado el 04 de abril de 2016, de (Pág. web): <http://www.definicionabc.com/economia/credito-comercial.php>

Díaz, J. (26 de septiembre de 2006). *Manual de créditos y Cobranzas*. Recuperado el 04 de abril de 2016, de (Pág. web):  
[http://www.eduardobuero.com.ar/temas\\_de\\_interes\\_manual\\_creditos\\_cobranzas8.htm](http://www.eduardobuero.com.ar/temas_de_interes_manual_creditos_cobranzas8.htm)

Díez, I. (2010). *Cómo entender las finanzas de hoy*. España: Antoni Bosch editor.

Edufinet. (s.f.). *¿Qué es la morosidad?* Recuperado el 10 de abril de 2016, de (Pág. web):  
[http://www.edufinet.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1727&Itemid=178](http://www.edufinet.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1727&Itemid=178)

Elizondo, A., & Altman, E. (2003). *Medición integral del riesgo de crédito*. México: Limusa.

Fabra, A. (s.f.). *Definición de situación económica y situación financiera*. (UnComo, Editor)  
Recuperado el 10 de 04 de 2016, de (Blog):  
<http://negocios.uncomo.com/articulo/diferencia-entre-situacion-economica-y-situacion-financiera-27003.html>

Finnerty, J., & Stowe, J. (2000). *Fundamentos de administración financiera*. Pearson.

García F., M. (2008). *Auditoría del Negocio con Excel*. Buenos Aires - Argentina: Omicron Editorial.

García, J. (2013). *Inversiones financieras: selección de carteras, teoría y práctica*. España: Larousse - Ediciones Pirámide.

Gestión. (09 de julio de 2015). *FMI: América Latina crecerá 0.5% en 2015 y 1.7% en 2016*.  
Recuperado el 30 de marzo de 2016, de (Diario web): <http://gestion.pe/economia/fmi-america-latina-crecera-05-2015-y-17-2016-2136786>

Gitman, L. (2007). *Principios de administración financiera (Decimoprimer ed.)*. México: Pearson Education.

Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de Administración Financiera*. Mexico: Pearson.

González, J. (2012). *La morosidad un problema colateral de la crisis económica*. España: Congreso. VIII CIAEC.

Hidalgo, E. (2010). Influencia del control interno en la gestión de créditos y cobranzas en una empresa de servicios de pre-prensa digital en Lima- Cercado. (*Tesis de Licenciatura*). Lima, Perú. Recuperado el 02 de abril de 2016, de  
[http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/363/1/hidalgo\\_ev.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/363/1/hidalgo_ev.pdf)

Impulsa Popular. (s.f.). *¿Por qué es importante gestionar la cartera de clientes?* Recuperado el 04 de abril de 2016, de (Pág. web): <http://www.impulsapopular.com/marketing/1673-por-que-es-importante-gestionar-la-cartera-de-clientes/>

Jiménez, Y. (2009). *Auditoría*. Argentina: El Cid Editor.

Ladino, E. (2009). *Control interno: informe Coso*. Argentina: El Cid Editor.

Laudon, K. (2012). *Sistemas de información gerencial*. México: Pearson.

- Mantilla, S. (2009). *Control Interno*. Bogotá: Ecoe ediciones Ltda.
- Markus, E. (07 de julio de 2009). *Matriz para el Análisis de Riesgo*. Recuperado el 30 de marzo de 2016, de (Pág. web): [https://protejete.wordpress.com/gdr\\_principal/matriz\\_riesgo/](https://protejete.wordpress.com/gdr_principal/matriz_riesgo/)
- Martínez, D., & Milla, A. (2000). *Cómo construir la perspectiva financiera*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Martinez, E. (2009). *Manual para la gestión del crédito a clientes*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Mendivil, V. (2010). *Elementos de la Auditoría*. Mexico: Cengage Learning.
- Montero, C. (2016). *Modelos Prácticos de Administración de Riesgos*. Mexico: Ediciones Fiscales ISEF.
- Morales, J., & Morales, A. (2014). *Crédito y cobranza*. México: Larousse - Grupo Editorial Patria.
- Nieto, A. (09 de junio de 2010). *¿Qué es el apalancamiento financiero?* Recuperado el 16 de abril de 2016, de (Blog): <http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-es-el-apalancamiento-financiero>
- OECD. (s.f.). *El comercio internacional, la innovación y el crecimiento*. Recuperado el 30 de Marzo de 2016, de (Pág. web): <http://www.oecd.org/trade/elcomerciointernacionallainnovacionyelcrecimiento.htm>
- Palma, C. (29 de Noviembre de 2011). *¿CÓMO CONSTRUIR UNA MATRIZ DE RIESGO OPERATIVO?* *Portal de Revistas Académicas*, págs. pp. 629,635.
- Parada, O., & Aguilar, R. (2009). *La evaluación del servicio logístico: una alternativa para la mejora de la eficiencia y la satisfacción del cliente*. Argentina: El Cid Editor | apuntes.
- Parra, H. (2010). *El proceso administrativo de cobro de coactivo*. Colombia: Nueva Legislación Ltda.
- Planificacion Jurídica. (2008). CARTERA DE CLIENTES. *Revista de Actualidad Jurídica*, 20.
- Prieto, R. (2015). *Técnica contable: técnico en gestión administrativa*. Madrid: ESPAÑA: Editorial CEP, S.L.
- Quintanilla, P. (29 de noviembre de 2015). *La Republica.pe*. Recuperado el 30 de marzo de 2016, de (Diario web): <http://larepublica.pe/impres/politica/722038-desaceleracion-pronostico-y-confianza>
- Rodríguez, L. (2012). *Análisis de Estados Financieros Un enfoque de toma de Decisiones* (Primera ed.). (K. Estrada, & J. Mares, Trads.) México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Rodríguez, L. (2014). *Análisis de estados financieros*. Mexico: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES.
- Santiesteban, E., Fuentes, G., & Leyva, C. (2011). *Análisis de la rentabilidad económica : tecnología propuesta para incrementar la eficiencia empresarial*. Habana: Elibro.

- Slosse, C. (1991). *Auditoria un Nuevo Enfoque Empresarial*. Buenos Aires - Argentina: Ediciones Macchi.
- Tenorio, M., & Pesantez, L. (2012). Análisis de la Estructura Financiera y Evaluación del Riesgo de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Merced". (*Tesis de Licenciatura*). Cuenca, Ecuador. Recuperado el 04 de abril de 2016, de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1533/1/tif94.pdf>
- Uceda, L., & Villacorta, F. (2013). Las politicas de ventas al credito y su influencia en la morosidad de los clientes de la empresa Import Export Yomar E.I.R.L. (*Tesis de Licenciatura*). Trujillo, Trujillo, Pais. Recuperado el Febrero de 01 de 2016, de [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/347/1/UCEDA\\_LORENA\\_VENTAS\\_CREDITO\\_MOROSIDAD\\_CLIENTES.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/347/1/UCEDA_LORENA_VENTAS_CREDITO_MOROSIDAD_CLIENTES.pdf)
- Valero, M. (2012). *Reforma financiera: ¿serán capaces las nuevas entidades de dar más crédito?* España: Dirección Financiera - Redacción Estrategia Financiera.
- Van, J., & Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.
- Vásquez, C. (2013). "Análisis, diseño e implementación de un sistema de recaudación de deudas". (*Tesis de Licenciatura*). Lima. Recuperado el 16 de marzo de 2016, de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5213/VASQUEZ\\_CESAR\\_ANALISIS\\_SISTEMA\\_RECAUDACION\\_DEUDAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5213/VASQUEZ_CESAR_ANALISIS_SISTEMA_RECAUDACION_DEUDAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Veintimilla, J. (abril de 2012). "Diseño de un sistema administrativo contable aplicado al departamento de crédito y cobranzas". (*Tesis de Doctorado*). Quito, Ecuador. Recuperado el 02 de abril de 2016, de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1334/1/T-UC-0003-140.pdf>
- Vera, E. (2013). "Gestión de créditos y cobranzas para prevenir y recuperar la cartera vencida del banco Pchincha de la ciudad de Guayaquil en el periodo 2011". (*Tesis de Licenciatura*). Guayaquil, Ecuador. Recuperado el 02 de febrero de 2016, de [https://www.academia.edu/8043956/UNIVERSIDAD\\_INTERNACIONAL\\_DEL\\_ECUADOR\\_GESTION\\_DE\\_CREDITOS\\_Y\\_COBRANZA\\_PARA\\_PREVENIR\\_Y\\_RECUPERAR\\_LA\\_CARTERA\\_VENCIDA\\_DEL\\_BANCO\\_PICHINCHA\\_DE\\_LA\\_CIUADAD\\_DE\\_GUAYAQUIL\\_EN\\_EL\\_PERIODO\\_2011\\_AUTORA](https://www.academia.edu/8043956/UNIVERSIDAD_INTERNACIONAL_DEL_ECUADOR_GESTION_DE_CREDITOS_Y_COBRANZA_PARA_PREVENIR_Y_RECUPERAR_LA_CARTERA_VENCIDA_DEL_BANCO_PICHINCHA_DE_LA_CIUADAD_DE_GUAYAQUIL_EN_EL_PERIODO_2011_AUTORA)
- Verdugo, J. (2011). *Problemas de liquidez: señales de alerta y medidas paliativas*. Madrid, España: Estrategia Financiera. 2011, Vol. 26 Issue 284. Recuperado el 30 de marzo de 2016, de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=67309090&lang=es&site=eds-live&authtype=ip,uid>

# ANEXOS.



**Anexo N° 1**

Tabla N° 50: Ficha de Observación.

FICHA DE OBSERVACIÓN DE LA TESIS		
<b>Título de la Tesis:</b> “EL PROCESO DE CREDITOS Y COBRANZAS Y LA MEJORA EN LA SITUACION ECONOMICA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA COMERCIAL INVERSIONES D’KAR S.A.C, TRUJILLO EN EL AÑO 2015”	<b>Fecha:</b> 01-12-15	
<b>Actividades</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
<b>Situación Actual:</b>		
Es necesario estructurar su organización	x	
Se necesita cambiar al personal		x
Existe clasificacion y una calificacion de cliente		x
La morosidad es un factor que se toma en cuenta en esta empresa		x
Con la implementacion de un nuevo proceso se podrá medir su situacion economica y financiera de esta empresa	x	
Sabe que es credito		x
Sabe definir que es un proceso		x
La cobranza es efectiva en esta empresa según su diagnóstico	x	
Tiene que realizar acciones correctivas para llevar a cabo esta tesis	x	
Tiene beneficios economicos implementando un nuevo proceso de creditos y cobranzas	x	
Se realizan los cobros a tiempo		
<b>Problemas :</b>		
Se da creditos adecuadamente a los clientes.		x
Existe duplicidad de funciones en el proceso de creditos y cobranza	x	
Carece de analisis al cliente para otorgar un credito (Verificación de información).	x	
Falta de seguimiento continuo al cliente que se otorgo un crédito.	x	
<b>Consecuencias :</b>		
Hay un control sobre los cobros.		x
Pérdida de clientes sobre ventas anuales.	x	
Tiene cartera de mala calidad.	x	
Hay una cobranza efectiva.		x
<b>Dimensiones :</b>		
Hay pérdida de cartera vencida en sus (Cuentas incobrables).	x	
Tiene una pérdida incalculable en sus ventas anuales.	x	
Tiene un alto indice en su cartera vencida.	x	
El indice de morosidad es sobrevaluable	x	
<b>Situacion Propuesta:</b>		
Antecedentes que comprueban que es valida esta tesis	x	
Reestructuracion del organigrama	x	
Implementacion de politicas, funciones y procesos	x	
Con la clasificacion y calificacion del cliente puede mejorar la empresa	x	
Capacitación constante	x	
Al realizar acciones correctivas mejorará su situacion economica y financiera de esta empresa	x	
La morosidad de reducira en gran escala	x	
Recuperacion de cartera vencida	x	

**Comentarios generales:**

La importancia del cobro se da porque las cuentas por cobrar son el resultado de la venta de productos, a través de un crédito. Por lo tanto una gestión eficaz de la cobranza da como resultado un aumento en su utilidad del ejercicio de la empresa

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo N° 2

### ENTREVISTA AL GERENTE (Miguel Ramírez Avalos)

1. ¿Qué le gusta de ser gerente de ventas para su empresa?
2. ¿Cuáles son las prioridades que tiene usted como gerente de la empresa?
3. ¿Cuál es la forma de evaluar el desempeño de un empleado?
4. ¿La empresa ofrece cursos constantes de capacitación para los empleados?
5. ¿Cuáles son las posibilidades de crecimiento de esta empresa?
6. ¿Qué técnicas de ventas conoce para una buena rentabilidad?
7. ¿Por qué cree usted que fallan las empresas por los créditos que se brindan?
8. ¿Cómo lograr mejores resultados para una cobranza?



## ENTREVISTA AL ADMINISTRADOR (Jorge Gálvez Miñano)

1. ¿Cuáles son los aspectos principales de usted como administrador de la empresa?
2. ¿Cómo maneja el diálogo con todos sus empleados de la empresa?
3. ¿Qué estrategias utiliza para que los empleados puedan, hacer bien sus cobranzas?
4. ¿Cuáles son los planes que tiene con la empresa para una buena rentabilidad?
5. ¿Cómo lograr mejores resultados para la empresa?
6. ¿Cómo enfrentaría una situaciones de bajas de ventas, cobranzas?
7. ¿Qué cambios propone usted para la empresa para recuperar los créditos?
8. ¿Qué necesidades deben ser cubiertas dentro del área de cobranzas?





## ENTREVISTA AL EMPLEADO (Govana Alquizar Alayo)

1. ¿Qué sabe de la empresa, cual es el área que necesita seguimiento?
2. ¿Por qué hay mucho atraso en los pagos de los clientes?
3. ¿Por qué no se establece un contrato en la empresa, para con el cliente?
4. ¿Cuánto tiempo demora un cliente en pagar su crédito?
5. ¿Tiene facilidad de cobrar a los clientes de la empresa?

## ENTREVISTA 01 GERENTE (Miguel Ramírez Avalos)

1. ¿Cuántos avisos existen en cobranzas?
  - 8 avisos
  - 7 avisos
  - 6 avisos
  
2. ¿Cuáles son los convenios que existen en cobranzas?
  - Compromiso de pago, tres meses
  - Compromiso de pago, dos meses
  - Compromiso de palabra, seis meses
  
3. ¿El éxito del sistema de Cobranza de una empresa depende del contacto con los clientes?
  - Proceso de Visita Domiciliaria
  - Proceso de Seguimiento continuo
  - Proceso de Persuasión
  
4. ¿Cómo defines a un cliente CONFLICTO?
  - Es un cliente nuevo que nos compró y en 3 meses no nos ha abonado
  - Es un cliente viejo que nos compró y en 3 meses no nos ha abonado
  - Es un cliente que nos compró y en 3 meses no nos ha abonado
  
5. ¿Cuántas etapas trabajamos como Cobranza?
  - Correo y Supervisor
  - Correo, supervisor y llamadas
  - Correo, supervisor, llamadas y referencia (garante)
  
6. ¿Cuál es el número mínimo de avisos que debe hacer el encargado de cobranzas?
  - 35 como mínimo
  - 30 como mínimo
  - 25 como mínimo



**ENTREVISTA 02 ADMINISTRADOR: (Jorge Gálvez Miñano)**

1. ¿Existe alguna vigilancia constante y efectiva sobre las cobranzas?
  - Si
  - No
  
2. ¿Se preparan mensualmente informes de cuentas por cobrar por antigüedad de saldos?
  - Si
  - No
  
3. ¿Dichos informes son revisados por el gerente, de las cuentas por cobrar?
  - Si
  - No
  
4. ¿Se obtiene comprobantes de que los clientes hayan recibido la mercadería que se les brinda?
  - Si
  - No
  
5. ¿Se practican arqueos periódicos y sorpresivos por parte del gerente?
  - Si
  - No
  
6. ¿Existe un afianzamiento del personal que maneja las cobranzas?
  - Si
  - No
  
7. ¿Se tiene lista base de datos de los clientes; dirección, teléfono lugar de trabajo, otros datos?
  - Si
  - No

ENTREVISTA 03

**Cobranzas y Ventas: Govana Alquizar Alayo**

1. ¿El gerente aprueba los créditos otorgados a los clientes?
  - Si
  - No
2. ¿Los estados de cuenta de los clientes son enviados mensualmente por correo o email?
  - Si
  - No
3. ¿Se entrega recibos de cobro a los clientes por los pagos realizados del crédito que se brindó?
  - Si
  - No
4. ¿Los créditos por cobrar a clientes se cancelan mensualmente?
  - Si
  - No
5. ¿Se capacita debidamente a los empleados para que cumplan con sus obligaciones en el trabajo?
  - Si
  - No
6. ¿El encargado de cobranzas realiza las llamadas mensualmente?
  - Si
  - No
7. ¿La computadora resume la cobranza en efectivo y el gerente de crédito concilia los cobros, con los depósitos bancarios y la enlista de ingresos en efectivo?
  - Si
  - No
8. ¿El gerente de concilia mensualmente la cuenta por cobrar?
  - Si
  - No
9. ¿Existe manual de funciones y procedimientos?
  - Si
  - No

### Anexo N° 3

#### Encuesta:

#### Evaluación del Control Interno para la Empresa Inversiones D´Kar S.A.C. en la Ciudad de Trujillo se Aplica en Forma de Entrevista Personal al Gerente/ de la Empresa, Asesor de Ventas y a la Cajera

**Objetivo:** Conocer y evaluar las condiciones del control interno de la empresa, con el fin de generar una propuesta de mejoramiento. Las preguntas del informe COSO se evalúan los cinco componentes del Control interno que pueden tener un efecto sobre el riesgo de errores o fraude a saber: Ambiente de Control, Evaluación de riesgos, Información y comunicación, Actividades de Control y Monitoreo. De esta manera se inicia el recorrido por los componentes mencionados:

#### AMBIENTE DE CONTROL

El ambiente de control refleja la pauta fijada por la alta gerencia, la actitud general, la conciencia y las acciones de los socios, la gerencia y otros, con respecto a la importancia del control interno y el énfasis puesto sobre el control en las políticas, procedimientos, métodos y estructura organizacional de la compañía. Esto es el fundamento para todos los otros componentes del control interno, que proveen disciplina y estructura.

**Integridad y valores éticos:** Se busca establecer si existe un compromiso con los valores éticos de la empresa. Para esto, se deben responder los siguientes cuestionamientos.

1. ¿Existe, se entrega y se da a conocer un código de conducta de la empresa, al momento de la contratación de personal?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. ¿De no existir un código escrito de comportamiento, la cultura de la dirección enfatiza la importancia de la integridad y comportamiento ético en forma verbal ya sea, en reuniones grupales, individuales o a diario?

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca

3. ¿La dirección responde ante las violaciones de normas de comportamiento o comportamientos que atentan contra la ética?

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca



Comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Compromiso de competencia profesional:** Se busca identificar si la empresa exige que sus empleados tengan el nivel de competencia profesional y experiencia para ejercer los cargos que ocupan.

4. ¿Hay preocupación de la Gerencia por hacer y tener documentadas descripciones formales o informales de puestos de trabajo u otras formas de describir las funciones que comprenden trabajos específicos?

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca

5. ¿Para contratar personal, se evalúa el perfil requerido para cada cargo?

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca

6. ¿Los empleados demuestran, a través de su trabajo, poseer los conocimientos y habilidades requeridos para el puesto?

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca

Comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. ¿Existe consejo de administración, comité de auditoría u otro que indique que hay un elemento de control en la empresa?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8. ¿Se formula, comunica y aplica algún mecanismo de control interno en la empresa?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

9. ¿Se fomenta la creación de un consejo que esté formado por empleados de la empresa, para cuestionar y examinar detalladamente las actividades, presentar opiniones y alternativas y tomar las medidas que sean necesarias, como mecanismo de control interno?

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca

Comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



**Filosofía de dirección y el estilo de gestión:** Suelen estar insertos y ser intangibles, pero deben existir indicadores positivos o negativos para su evaluación.

10. ¿Se protegen los activos (incluyendo los bienes intelectuales y la información) del acceso o uso no autorizado?

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca

11. ¿Se reducen al mínimo las influencias que puedan afectar estimaciones contables significativas y minimizar otros juicios?

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca

12. ¿La gerencia conoce y emplea procesos para monitorear los riesgos de negocios que afectan a la organización?

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca

Comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Estructura organizativa: Ésta no debe ser tan sencilla que no pueda controlar adecuadamente las actividades de la empresa ni tan complicada que inhiba el flujo necesario de información.

13. ¿La estructura organizacional resulta adecuada para el tamaño, actividades operacionales y ubicación de la compañía?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

14. ¿Se preocupa la gerencia por establecer, revisar y modificar la estructura organizacional de la empresa de acuerdo a los cambios de condiciones?

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca

15. ¿Los directores de departamento y supervisores tienen tiempo suficiente para cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



**Asignación de autoridad y responsabilidad:** ofrecen una base para el seguimiento de las actividades y el sistema de control al establecer la asignación de responsabilidad, delegación de autoridad y el establecimiento de políticas y asignan los papeles respectivos de las personas dentro del sistema.

16. ¿Se realiza la asignación de autoridad y responsabilidad a los empleados de una forma sistemática en toda la organización de la empresa?

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca

17. ¿Se da una clara segregación de actividades incompatibles (es decir, la separación entre la contabilización y el acceso a los activos)?

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca

18. ¿Existe información apropiada y documentada para determinar el nivel de autoridad y el alcance de la responsabilidad asignada a cada persona?

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca

19. ¿La empresa tiene el personal técnico adecuado y suficiente para el proceso de datos y contabilidad?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

20. ¿Se adoptan políticas apropiadas y reconocidas para aquellos asuntos como la autorización y aprobación de transacciones, la aceptación de nuevos negocios, los conflictos de interés y las prácticas de seguridad?

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca

Comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_





**Políticas y práctica en materia de recursos humanos:** Son esenciales para el reclutamiento y el mantenimiento de personas competentes que permitan llevar a cabo los planes de la entidad y así lograr la consecución de sus objetivos.

21. ¿Se formulan, aplican y comunican normas y procedimientos para la selección, la contratación, adiestramiento, motivación, evaluación, promoción, remuneración, traslados y terminación de personal que sean aplicables a todas las áreas funcionales (p.ej., contabilidad, mercadeo, sistemas de información)?

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca

22. ¿El desempeño del trabajo es evaluado y revisado periódicamente con cada empleado?

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca

Comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## EVALUACIÓN DE RIESGO

La evaluación de riesgos es la identificación y análisis de riesgos relevantes (tanto internos como externos) al logro de los objetivos, formando una base para determinar cómo los riesgos deben ser administrados.

Objetivos globales de la entidad: Los objetivos globales acerca de la entidad incluyen aseveraciones generales acerca de sus metas y están apoyados por los planes estratégicos correspondientes.

1. ¿La empresa establece, comunica y monitorea los objetivos de negocios, como crecimiento en ventas, rentabilidad, participación etc.?

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca

2. ¿Se diseñan, comunican e implementan planes estratégicos para el cumplimiento de los objetivos?

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca

3. ¿El plan estratégico de la empresa y los objetivos de negocio se complementan entre sí?

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca

4. ¿Se revisan y actualizan periódicamente los planes estratégicos de toda la empresa?

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca

Comente quiénes participan de este proceso.

Comentarios: \_\_\_\_\_

Objetivos específicos para cada actividad: Los objetivos específicos suelen expresarse como metas a conseguir, con unos fines y plazos determinados. Deberían establecerse objetivos para cada actividad importante siendo coherentes los unos con los otros.

5. ¿Se establecen y revisan periódicamente los objetivos específicos para comprobar que continúen siendo relevantes?

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca

6. ¿Los objetivos incluyen criterios de cuantificación e incluye los recursos necesarios para alcanzarlos?

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca

7. ¿Los directivos o supervisores de actividades o departamentos participan en la determinación de los objetivos de las actividades de las que son responsables?

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca

**Riesgos:** Una entidad debe identificar y analizar las implicaciones de los riesgos relevantes para la empresa y cada una de las actividades. Debe considerar los factores externos e internos que pueden influir en la consecución de los objetivos, efectuar un análisis de los riesgos y proporcionar una base para la gestión de los mismos.

8. ¿Son bien controladas las adquisiciones, ventas y disposiciones de negocios significativas para la empresa y los activos?

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca

9. ¿Se establece un proceso de evaluación de riesgo, incluyendo la estimación de la importancia de los riesgos, la evaluación periódica de la probabilidad de su ocurrencia y la determinación de las acciones necesarias a seguir?

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca

10. Se establece y emplea un mecanismo adecuado que identifique riesgos de negocios, incluyendo aquellos que resulten de:

- ¿Entrada a nuevos mercados o líneas de negocios?

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca

- ¿Ofrecimiento de nuevos productos y servicios?

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca

- ¿Cumplimiento de requerimientos de privacidad y protección de información?

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca

- ¿Otros cambios en el negocio, la economía y el entorno regulador?

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca



11. ¿Se establecen mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar a los cambios que pudieran tener un efecto dramático y dominante en la empresa? Comente quiénes son los responsables y cuáles los procesos para informarlos.

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca

12. ¿Se establecen procesos para asegurar que el departamento de contabilidad conozca los cambios en el entorno operativo, para que luego pueda revisar tales cambios y determinar los efectos, si es que existe alguno, que los cambios puedan tener sobre las prácticas contables de la empresa?

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca

13. ¿Se cuenta con procesos para asegurar que el departamento de contabilidad (y los socios y/o el comité de auditoría) conozcan las transacciones significativas con partes relacionadas, para que luego puedan determinar si tales transacciones son apropiadamente contabilizadas y reveladas?

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca

Comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Los sistemas de información y comunicación apoyan la identificación, captura e intercambio de información en una forma y oportunidad que permiten a la gerencia y a otro personal apropiado cumplir con sus responsabilidades.

### Información

1. ¿Reciben los socios y la gerencia a satisfacción suficiente información oportuna y confiable que les permita cumplir con sus responsabilidades (la empresa prepara informes financieros, exactos y oportunos, incluyendo informes de utilización interna)?

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca

2. ¿Son definidos y medibles los objetivos y resultados de la gerencia en términos de presupuestos, ganancias y otros objetivos financieros y operativos?

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca

3. ¿Los sistemas de información son desarrollados, modificados o revisados con base al plan estratégico de la empresa y responden al logro de sus objetivos y procesos/aplicaciones?

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca

4. ¿Hay un nivel suficiente de coordinación y flujo de información entre las funciones/departamentos de contabilidad y procesamiento de sistemas de información?

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca

5. ¿Se establecen aplicaciones o transacciones importantes que sean ejecutadas/procesadas por organizaciones externas que prestan estos servicios?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Comente si la gerencia las controla y documenta.

Comentarios: \_\_\_\_\_

5. ¿La gerencia destina los recursos humanos y financieros apropiados para desarrollar los sistemas de información necesarios y asegura y supervisa a los usuarios que participan en el desarrollo (incluyendo revisiones) y prueba de los programas?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_



6. ¿Son replicados (backed up) los programas de aplicación y los archivos? ¿Existe un plan actual de recuperación oportunamente de desastres para componentes importantes de la infraestructura de tecnología de Información y para las funciones críticas, los sistemas, procesos e información del negocio?

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca

### **Comunicación**

7. ¿Son claramente definidas y comunicadas las líneas de autoridad y responsabilidad (incluyendo líneas de reportes) dentro de la compañía? ¿Dicho adiestramiento/orientación incluye una discusión de controles internos específicos de los cuales son responsables?

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca

8. ¿Se sucede un proceso adecuado y confidencial para que los empleados comuniquen situaciones impropias?

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca

9. ¿Son revisadas, investigadas y resueltas oportunamente todas las posibles situaciones impropias reportadas?

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca

¿Cuál es el proceso para tratarlas?

Comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. ¿Tienen los empleados la información adecuada y oportuna para cumplir con las responsabilidades de su trabajo?

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca

11. ¿Se cuenta con un proceso para recopilar la información de los clientes, proveedores, reguladores y otras partes externas y responde apropiada, oportuna y correctamente a sus comunicaciones? Comente si se asigna responsabilidad a un miembro de la gerencia para tales fines.

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca

Comentarios: \_\_\_\_\_

## ACTIVIDADES DE CONTROL

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices de la gerencia sean cumplidas:

1. ¿Se siguen las prácticas contables y de cierre consistentemente en fechas interinas (p. ej., trimestral, mensualmente) durante el año?

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca

2. ¿Se involucra la gerencia en la revisión de las estimaciones contables significativas y apoyo para las transacciones no usuales significativas y asientos de diario no estándar?

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca

3. ¿Revisa la empresa sus políticas y procedimientos periódicamente para determinar si continúan siendo apropiados para las actividades de la compañía?

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca

4. ¿La gerencia plantea objetivos claros en términos de presupuesto, utilidades y otras metas financieras y de operación, son comunicados y monitoreados?

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca

5. ¿Son implantados sistemas de planificación y de reporte para identificar variaciones en el rendimiento planificado y comunicar las variaciones al nivel apropiado de la gerencia?

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca

De ser así, ¿la gerencia investiga estas variaciones y toma acciones correctivas apropiadas y oportunas?

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca

6. ¿Se plantea un sistema de presupuesto?

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca

7. ¿La gerencia cuenta con indicadores clave de rendimiento (p. ej., presupuestos, utilidades, metas financieras, metas operativas) regularmente (p. ej., mensual, trimestralmente) e identifica variaciones significativas?

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca



8. ¿Establece la gerencia procedimientos para conciliar periódicamente activos físicos (p. ej., efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, activo fijo) con los registros contables relacionados?

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca

9. ¿Establece la gerencia procedimientos para prevenir acceso no autorizado a, o la destrucción de documentos, registros (incluyendo programas de computación y archivos de datos) y activos?

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca

10. ¿La información electrónica crítica es respaldada diariamente y guardada fuera de las instalaciones?

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca

Comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



Anexo N° 4

Encuesta para el diagnóstico de la situación actual de la empresa:

Tabla N° 51: Cuadro de niveles de medición de respuesta de los cuestionarios sobre control de riesgo.

	AMBIENTE DE CONTROL	SUJETO 1			SUJETO 2			SUJETO 3			TOTAL	CALIFICACION PROMEDIO			
		4	3	2	1	4	3	2	1	4			3	2	1
INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS	1. ¿Existe, se entrega y se da a conocer un código de conducta de la empresa, al momento de la contratación de personal?			x				x				x	3	1.00	
	2. ¿De no existir un código escrito de comportamiento, la cultura de la dirección enfatiza la importancia de la integridad y comportamiento ético en forma verbal, ya sea, en reuniones grupales, individuales o a diario?		x			x				x			8	2.67	
	3. ¿La dirección responde ante las violaciones de normas de comportamiento o comportamientos que atentan contra la ética?				x							x	3	1.00	
<b>VALOR TOTAL</b>		0	0	2	2	0	3	0	2	0	3	0	2	14	1.56
COMPROMISO Y COMPETENCIA PROFESIONAL	4. ¿Hay preocupación de la Gerencia por hacer y tener documentadas descripciones formales o informales de puestos de trabajo u otras formas de describir las funciones que comprenden trabajos específicos?			x			x				x		8	2.67	
	5. Para contratar personal, se evalúa el perfil requerido para cada cargo?			x			x				x		8	2.67	
	6. Los empleados demuestran, a través de su trabajo, poseer los conocimientos y habilidades requeridos para el puesto?	x				x					x		12	4.00	
<b>VALOR TOTAL</b>		4	0	4	0	4	6	0	0	4	6	0	0	28	3.11
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y COMITÉ DE AUDITORIA	7. ¿Existe consejo de administración, comité de auditoría u otro que indique que hay un elemento de control en la empresa?				x							x	3	1.00	
	8. ¿Se formula, comunica y aplica algún mecanismo de control interno en la empresa?				x							x	3	1.00	
	9. ¿Se fomenta la creación de un consejo que este formado por empleados de la empresa, para cuestionar y examinar detalladamente las actividades, presentar opiniones y alternativas y tomar las medidas que sean necesarias, como mecanismo de control interno ?			x			x					x	6	2.00	
<b>VALOR TOTAL</b>		0	0	2	2	0	0	2	2	0	0	2	2	12	1.33
FILOSOFÍA DE DIRECCIÓN Y ESTILO DE GESTIÓN	10. ¿Se protegen los activos (incluyendo los bienes intelectuales y la información) del acceso o uso no autorizado?	x				x					x		12	4.00	
	11. ¿Se reducen al mínimo las influencias que puedan afectar estimaciones contables significativas y minimizar otros juicios?										x		3	1.00	
	12. ¿La gerencia conoce y emplea procesos para monitorear los riesgos de negocios que afectan a la organización?			x				x				x	6	2.00	
<b>VALOR TOTAL</b>		4	0	2	0	4	0	2	0	4	3	2	0	21	2.33
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	13. ¿La estructura organizacional resulta adecuada para el tamaño, actividades operacionales y ubicación de la compañía?				x							x	3	1.00	
	14. ¿Se preocupa la gerencia por establecer, revisar y modificar la estructura organizacional de la empresa de acuerdo a los cambios de condiciones?				x							x	3	1.00	
	15. ¿Los jefes de departamento o supervisores tienen tiempo suficiente para cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente?			x			x					x	6	2.00	
<b>VALOR TOTAL</b>		0	0	2	2	0	0	2	2	0	0	2	2	12	1.33
ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD	16. ¿Se realiza la asignación de autoridad y responsabilidad a los empleados de una forma sistemática en toda la organización de la empresa?			x							x		6	2.00	
	17. ¿Se da una clara segregación de actividades incompatibles (es decir, la separación entre la contabilización y el acceso a los activos)?				x							x	3	1.00	
	18. ¿Existe información apropiada y documentada para determinar el nivel de autoridad y el alcance de la responsabilidad asignada a cada persona?				x							x	3	1.00	
19. ¿La empresa tiene el personal técnico adecuado y suficiente para el proceso de datos y contabilidad?				x							x	3	1.00		
20. ¿Se adoptan políticas apropiadas y reconocidas para aquellos asuntos como la autorización y aprobación de transacciones, la aceptación de nuevos negocios, los conflictos de interés, y las practicas de seguridad?				x							x	3	1.00		
<b>VALOR TOTAL</b>		0	0	2	4	0	0	2	4	0	0	2	4	18	1.20
POLÍTICAS Y PRÁCTICAS EN MATERIA DE TALENTO HUMANO	21. ¿Se formulan, aplican y comunican normas y procedimientos para la selección, la contratación, adiestramiento, motivación, evaluación, promoción, remuneración, traslados y terminación de personal que sean aplicables a todas las áreas funcionales (p.ej., contabilidad, mercadeo, sistemas de información)?				x							x	3	1.00	
	22. ¿El desempeño del trabajo es evaluado y revisado periódicamente con cada empleado?				x							x	3	1.00	
	<b>VALOR TOTAL</b>		0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	2	6

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 52: Cuadro de niveles de medición de respuesta de los cuestionarios sobre control de riesgo.- Continuación.

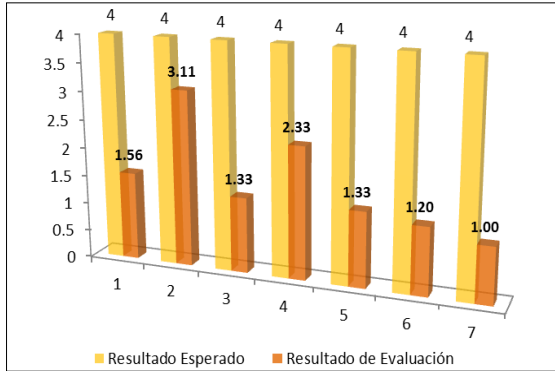
EVALUACION DE RIESGOS		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	TOTAL	CALIFICACION PROMEDIO		
OBJETIVOS GLOBALES DE LA ENTIDAD	1. ¿La empresa establece, comunica y monitorea los objetivos de negocios, como crecimiento en ventas, rentabilidad, participación etc.?				x				x					x	3	1.00	
	2. ¿Se diseñan, comunican e implementan planes estratégicos para el cumplimiento de los objetivos?				x				x					x	3	1.00	
	3. ¿El plan estratégico de la empresa y los objetivos de negocio se complementan entre sí?				x									x	3	1.00	
	4. Se revisan y actualizan periódicamente los planes estratégicos de toda la empresa?				x									x	3	1.00	
<b>VALOR TOTAL</b>		0	0	0	4	0	0	0	4	0	0	0	4	12	1.00		
OBJETIVOS ESPECIFICOS PARA CADA ACTIVIDAD	5. ¿Se establecen y revisan periódicamente los objetivos específicos para comprobar que continúan siendo relevantes?				x				x					x	3	1.00	
	6. ¿Los objetivos incluyen criterios de cuantificación e incluye los recursos necesarios para alcanzarlos?				x				x					x	4	1.33	
	7. ¿Los directivos o supervisores de actividades o departamentos participan en la determinación de los objetivos de las actividades de las que son responsables?				x					x				x	3	1.00	
<b>VALOR TOTAL</b>		0	0	2	2	0	0	0	3	0	0	0	3	10	1.04		
RIESGO	8. ¿Son bien controladas las adquisiciones, ventas, y disposiciones de negocios significativas para la empresa y los activos?		x											x	7	2.33	
	9. ¿Se establece un proceso de evaluación de riesgo, incluyendo la estimación de la importancia de los riesgos, la evaluación periódica de la probabilidad de su ocurrencia, y la determinación de las acciones necesarias a seguir?					x				x				x	4	1.33	
	10. Se establece y emplea un mecanismo adecuado que identifique riesgos de negocios, incluyendo aquellos que resulten de:																
	Entrada a nuevos mercados o líneas de negocios?					x								x	3	1.00	
	Otrecimiento de nuevos productos y servicios?		x								x				9	3.00	
	Cumplimiento de requerimientos de privacidad y protección de información?			x										x	5	1.67	
	Otros cambios en el negocio, la economía y el entorno regulador?			x										x	5	1.67	
	11. ¿Se establecen mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar a los cambios que pudieran tener un efecto dramático y dominante en la empresa? Comente quiénes son los responsables y cuáles los procesos para									x					x	4	1.33
	12. ¿Se establecen procesos para asegurar que el departamento de contabilidad conozca los cambios en el entorno operativo, para que luego pueda revisar tales cambios y determinar los efectos, si es que existe alguno, que los cambios puedan tener sobre las prácticas contables de la empresa?					x					x				x	3	1.00
	13. ¿Se cuenta con procesos para asegurar que el departamento de contabilidad (y los socios y/o el comité de auditoría) conozcan las transacciones significativas con partes relacionadas, para que luego puedan determinar si tales transacciones son apropiadamente contabilizadas y reveladas?					x					x				x	3	1.00
	<b>VALOR TOTAL</b>		0	6	6	4	0	3	8	4	0	3	2	7	43	1.59	
	<b>INFORMACION Y COMUNICACION</b>		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	TOTAL	CALIFICACION PROMEDIO	
	INFORMACION	1. ¿Reciben los socios y la gerencia a satisfacción suficiente información oportuna y confiable que les permita cumplir con sus responsabilidades (la empresa prepara informes financieros, exactos y oportunos, incluyendo informes de utilización interna)?				x									x	4	1.33
2. ¿Son definidos y medibles los objetivos y resultados de la gerencia en términos de presupuestos, ganancias, y otros objetivos financieros y operativos?						x								x	3	1.00	
3. ¿Los sistemas de información son desarrollados, modificados o revisados con base al plan estratégico de la empresa, y responden al logro de sus objetivos y procesos/aplicaciones?						x					x			x	3	1.00	
4. ¿Hay un nivel suficiente de coordinación y flujo de información entre las funciones/departamentos de contabilidad y procesamiento de sistemas de información?						x					x			x	3	1.00	
5. ¿Se establecen aplicaciones o transacciones importantes que sean ejecutadas/ procesadas por organizaciones externas que presten estos servicios?						x					x			x	4	1.33	
6. ¿La gerencia destina los recursos humanos y financieros apropiados para desarrollar los sistemas de información necesarios, y asegura y supervisa a los usuarios que participan en el desarrollo (incluyendo revisiones) y prueba de los programas?						x					x			x	3	1.00	
7. ¿Son replicados (backed up) los programas de aplicación y los archivos? ¿Existe un plan actual de recuperación oportunamente de desastres para componentes importantes de la infraestructura de tecnología de Información y para las funciones críticas, los sistemas, procesos e información del negocio?						x					x			x	6	2.00	
<b>VALOR TOTAL</b>		0	0	4	4	0	0	4	6	0	0	2	6	26	1.24		
COMUNICACION	8. ¿Son claramente definidas y comunicadas las líneas de autoridad y responsabilidad (incluyendo líneas de reportes) dentro de la compañía? ¿Dicho adiestramiento/orientación incluye una discusión de controles internos específicos de los cuales son responsables?					x								x	4	1.33	
	9. ¿Se sucede un proceso adecuado y confidencial para que los empleados comuniquen situaciones impropias?													x	4	1.33	
	10. ¿Son revisadas, investigadas y resueltas oportunamente todas las posibles situaciones impropias reportadas?													x	4	1.33	
	11. ¿Tienen los empleados la información adecuada y oportuna para cumplir con las responsabilidades de su trabajo?	x												x	7	2.33	
	12. ¿Se cuenta con un proceso para recopilar la información de los clientes, proveedores, reguladores y otras partes externas, y responde apropiada, oportuna y correctamente a sus comunicaciones? Comente si se asigna responsabilidad a un miembro de la gerencia para tales fines.					x								x	3	1.00	
<b>VALOR TOTAL</b>		0	3	6	1	0	0	2	4	0	0	2	4	22	1.47		
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	TOTAL	CALIFICACION PROMEDIO		
ACTIVIDADES DE CONTROL	1. Se siguen las prácticas contables y de cierre consistentemente en fechas interinas (p. ej., trimestral, mensualmente) durante el año?					x								x	4	1.33	
	2. ¿Se involucra la gerencia en la revisión de las estimaciones contables significativas y apoyo para las transacciones no usuales significativas y asientos de diario no estándar?					x								x	3	1.00	
	3. ¿Revisa la empresa sus políticas y procedimientos periódicamente para determinar si continúan siendo apropiados para las actividades de la compañía?					x								x	3	1.00	
	4. ¿La gerencia plantea objetivos claros en términos de presupuesto, utilidades y otras metas financieras y de operación, son comunicados y monitoreados?					x								x	4	1.33	
	5. ¿Son implantados sistemas de planificación y de reporte para identificar variaciones en el rendimiento planificado y comunicar las variaciones al nivel apropiado de la gerencia?					x								x	4	1.33	
	De ser así, ¿la gerencia investiga estas variaciones y toma acciones correctivas apropiadas y oportunas?						x							x	3	1.00	
	6. ¿Se plantea un sistema de presupuesto?						x							x	3	1.00	
	7. ¿La gerencia cuenta con indicadores clave de rendimiento (p. ej., presupuestos, utilidades, metas financieras, metas operativas) regularmente (p. ej., mensual, trimestralmente) e identifica variaciones significativas?					x								x	4	1.33	
	8. ¿Establece la gerencia procedimientos para conciliar periódicamente activos físicos (p. ej., efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, activo fijo) con los registros contables relacionados?					x								x	4	1.33	
	9. ¿Establece la gerencia procedimientos para prevenir acceso no autorizado a, o la destrucción de documentos, registros (incluyendo programas de computación y archivos de datos) y activos?					x								x	4	1.33	
10. ¿La información electrónica crítica es respaldada diariamente y guardada fuera de las instalaciones?						x							x	3	1.00		
<b>VALOR TOTAL</b>		0	0	10	6	0	0	2	10	0	0	0	11	39	1.18		
<b>MONITOREO</b>		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	TOTAL	CALIFICACION PROMEDIO		
MONITOREO	1. ¿La gerencia revisa periódicamente los procesos de control para asegurarse que los controles están siendo aplicados, omitidos y si la omisión fue apropiada?					x								x	3	1.00	
	2. ¿Existe auditoría interna que la gerencia utilice para asistir sus actividades de monitoreo?					x								x	3	1.00	
<b>VALOR TOTAL</b>		0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	2	6	1.00		

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo N° 5**

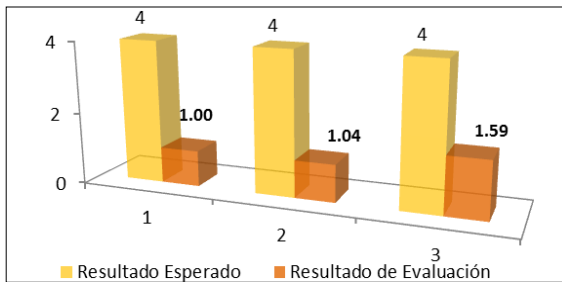
**Resultado de la encuesta tabulada – Diagnóstico (Ver Pág. 114 - 117).**

Figura N° 61: Ambiente de control.



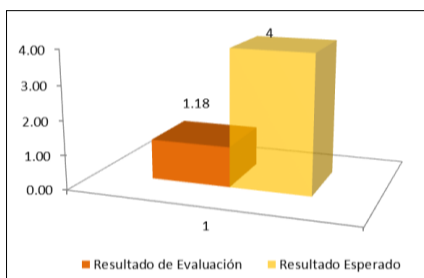
Fuente: Elaboración propia.

Figura N° 62: Evaluación de riesgos.



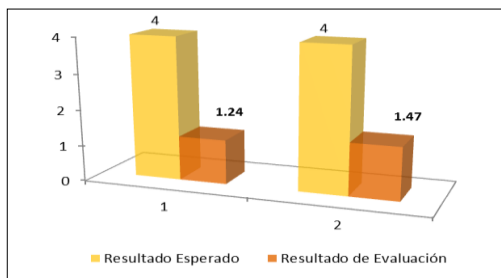
Fuente: Elaboración propia.

Figura N° 63: Información y comunicación.



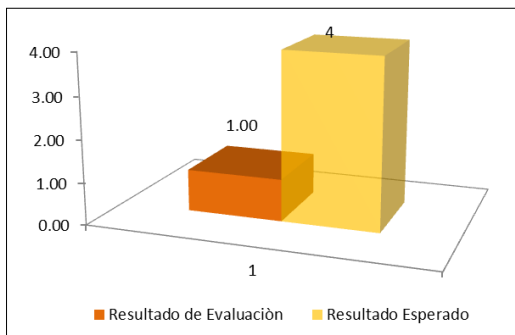
Fuente: Elaboración propia.

Figura N° 64: Actividades de control.



Fuente: Elaboración propia.

Figura N° 65: Monitoreo.



Fuente: Elaboración propia.

**Anexo N° 6**

INTERPRETACIÓN DE LOS NIVELES DE CUMPLIMIENTO			
Respuesta	Valores asignados	Nivel de cumplimiento	Descripción
Siempre	4	Alto	Cumplimiento Satisfactorio
Casi siempre	3	Medio	Cumplimiento Parcial
A veces	2	Bajo	Mínimo Cumplimiento
Nunca	1	Ninguna	Cumplimiento Nulo

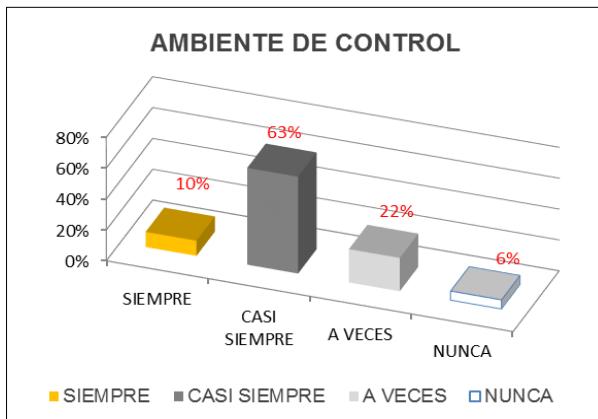
**Encuesta Tabulada después de la Implementación.**

Tabla N° 53: Cuadro N° de nivel promedio de medición del Ambiente de Control.

GENERAL AMBIENTE DE CONTROL		
	CANTIDAD	PORCENTAJE
SIEMPRE	5	10%
CASI SIEMPRE	32	63%
A VECES	11	22%
NUNCA	3	6%
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Figura N° 66: Ambiente de Control.



Fuente: Elaboración propia.

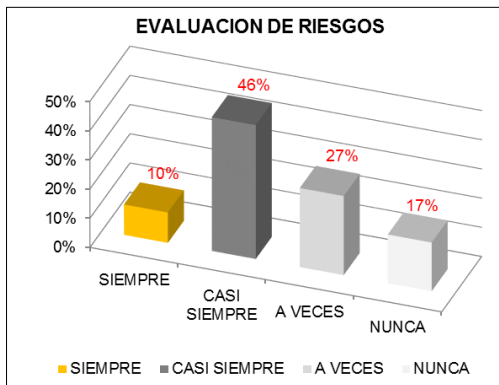
**Interpretación:** Los resultados para el ambiente de control el 63% representa un cumplimiento parcial dentro de la empresa según el personal, solo el 22% representa un mínimo en el nivel de cumplimiento, el 10% representa un cumplimiento satisfactorio refiriéndose que existe un control ético con estrategias que se puede trabajar en un ambiente laborioso y solo el 6% indico que hay incumplimiento nulo con respecto al ambiente de control lo que se refiere que se tiene que trabajar más en el personal para mejorar su relación laboral entre colaboradores para lograr un ambiente armonioso y la empresa resurja.

Tabla N° 54: Cuadro N° de nivel promedio de medición de Evaluación de Riesgo.

GENERAL EVALUACION DE RIESGOS		
	CANTIDAD	PORCENTAJE
SIEMPRE	5	10%
CASI SIEMPRE	22	46%
A VECES	13	27%
NUNCA	8	17%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Figura N° 67: Evaluación de Riesgo.



Fuente: Elaboración propia.

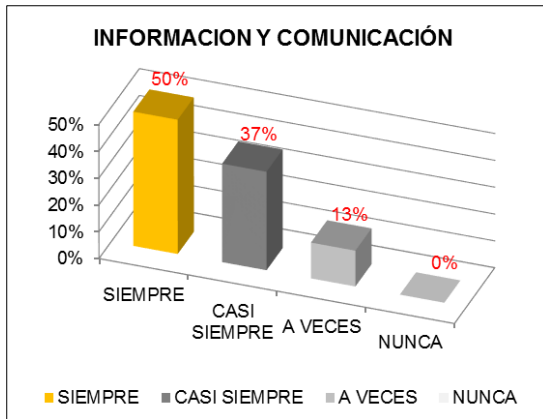
**Interpretación:** Los resultados para la evaluación al riesgo el 46% representa un cumplimiento parcial dentro de la empresa según el personal, solo el 27% representa un mínimo en el nivel de cumplimiento, solo el 10% representa un cumplimiento satisfactorio refiriéndose que existe un riesgo que se puede controlar con estrategias que se puede trabajar de manera segura y el 17% indico que hay incumplimiento nulo, con respecto al riesgo que siempre está presente en una empresa y eso se debe a carecer de uniformidad en sus objetivos de negocios, así también como en el crecimiento en ventas y con respecto a su rentabilidad y participación, siendo necesario centrarse en los riesgos más resaltantes de esta empresa.

Tabla N° 55: Cuadro N° de nivel promedio de medición de Información y Comunicación.

GENERAL INFORMACION Y COMUNICACIÓN		
	CANTIDAD	PORCENTAJE
SIEMPRE	15	50%
CASI SIEMPRE	11	37%
A VECES	4	13%
NUNCA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Figura N° 68: Información y Comunicación.



Fuente: Elaboración propia.

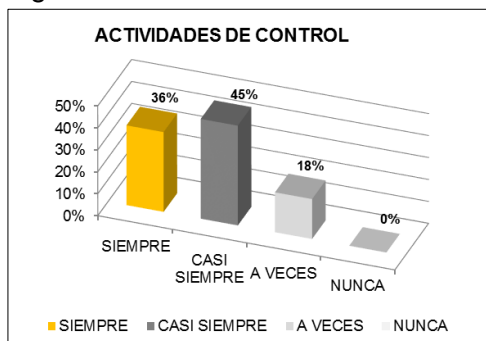
**Interpretación:** Los resultados para el ambiente de control el 50% representa un cumplimiento satisfactorio dentro de la empresa según el personal, solo el 22% representa un nivel de cumplimiento parcial, el 10% representa un cumplimiento parcial y no existe un incumplimiento nulo; y por ello existe la suficiente información oportuna y confiable que permita cumplir con responsabilidades que están bien definidas y medidas. Contando con un proceso para recopilar la información de los clientes, proveedores, etc, para comunicarse oportunamente.

Tabla N° 56: Cuadro N° de nivel promedio de medición de Actividades de Control.

GENERAL ACTIVIDADES DE CONTROL		
	CANTIDAD	PORCENTAJE
SIEMPRE	12	36%
CASI SIEMPRE	15	45%
A VECES	6	18%
NUNCA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Figura N° 69: Actividades de Control.



Fuente: Elaboración propia.

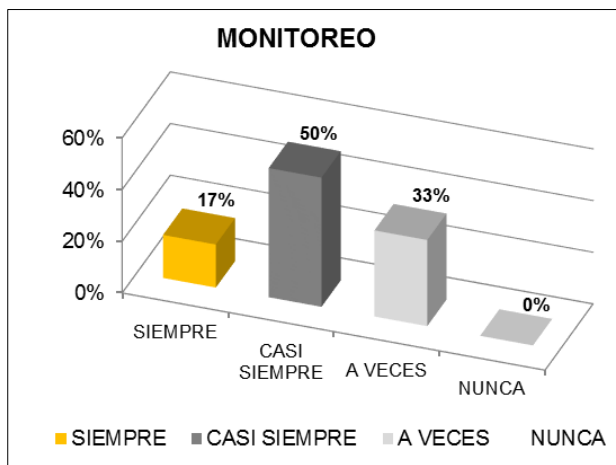
**Interpretación:** Los resultados para el ambiente de control el 45% representa un cumplimiento parcial dentro de la empresa según el personal, solo el 36% representa un cumplimiento satisfactorio, el 18% representa un cumplimiento parcial y no existe un incumplimiento nulo; eso se refiere a que se trabaja con normalidad con sistemas de planificación y reportes según su rendimiento y la comunicación es confiable y de libre acceso existiendo así un control adecuado dentro de la empresa.

Tabla N° 57: Cuadro N° de nivel promedio de medición de Monitoreo.

GENERAL MONITOREO		
	CANTIDAD	PORCENTAJE
SIEMPRE	1	17%
CASI SIEMPRE	3	50%
A VECES	2	33%
NUNCA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Figura N° 70: Monitoreo.




Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** Los resultados para el ambiente de control el 50% representa un cumplimiento parcial dentro de la empresa según el personal, solo el 33% representa un mínimo en el nivel de cumplimiento, el 17% representa un cumplimiento satisfactorio y no existe un incumplimiento nulo; en esta empresa se ejercen actividades de auditoría sobre los procesos y procedimientos. Si bien el nivel estratégico ejerce actividades de monitoreo, existe un procedimiento a seguir en las actividades de auditoria para evaluar el control interno.



**Anexo N° 7**

Figura N° 71: Solicitud de crédito a persona natural.



**SOLICITUD DE CREDITO (Persona Natural)**

**DATOS DEL TITULAR**

NOMBRES Y APELLIDOS		DNI	
RAZON COMERCIAL		RUC	
GIRO DEL NEGOCIO			
ACTIVIDAD PRINCIPAL			
OTRAS ACTIVIDADES			
ANTIGÜEDAD DEL NEGOCIO		# DE EMPLEADOS	
DOMICILIO NEGOCIO			
TELEFONOS		FAX:	
DOMICILIO LEGAL			
TELEFONOS		FAX:	
ESTADO CIVIL		# DE DEPENDIENTES	
GRADO DE INSTRUCCION:		EDAD DE DEPENDIENTES	

**DATOS DEL CONYUGE**

NOMBRES Y APELLIDOS			
CENTRO DE TRABAJO			
TELEFONOS		INGRESO MENSUAL	

**VIVIENDA**

TIPO DE INMUEBLE		TIPO DE CONSTRUCCION	
AREA DEL TERRENO		AREA CONSTRUIDA	
ASPECTO GENERAL			
UBICACION	ZONA INDUSTRIAL	<input type="checkbox"/> AVENIDA	<input type="checkbox"/> QUINTA
	ZONA COMERCIAL	<input type="checkbox"/> CALLE / JIRON	<input type="checkbox"/> ASENTAMIENTO HUMANO
	ZONA RESIDENCIAL	<input type="checkbox"/> PASAJE	<input type="checkbox"/> OTROS
SITUACION	<input type="checkbox"/> PROPIA CON DEUDA	<input type="checkbox"/> ALQUILADA	<input type="checkbox"/> PERIDO DE CONTRATO
	<input type="checkbox"/> PROPIA CANCELADA	<input type="checkbox"/> DE FAMILIARES	<input type="checkbox"/> CUOTA MENSUAL
	<input type="checkbox"/> HIPOTECADA	<input type="checkbox"/> ALQUILER	
	OBSERVACIONES:		


**ESTABLECIMIENTO COMERCIAL**

TIPO DE INMUEBLE		Area Terreno (M2)	
TIPO DE CONSTRUCCION		Area Construida (M2)	
ASPECTO GENERAL			
UBICACION	ZONA INDUSTRIAL	<input type="checkbox"/> AVENIDA	<input type="checkbox"/> QUINTA
	ZONA COMERCIAL	<input type="checkbox"/> CALLE / GIRON	<input type="checkbox"/> ASENTAMIENTO HUMANO
	ZONA RESIDENCIAL	<input type="checkbox"/> PASAJE	<input type="checkbox"/> OTROS
SITUACION	<input type="checkbox"/> PROPIA CON DEUDA	<input type="checkbox"/> ALQUILADA	<input type="checkbox"/> PERIDO DE CONTRATO
	<input type="checkbox"/> PROPIA CANCELADA	<input type="checkbox"/> DE FAMILIARES	<input type="checkbox"/> CUOTA MENSUAL
	<input type="checkbox"/> HIPOTECADA	<input type="checkbox"/> ALQUILER	
	OBSERVACIONES:		

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo N° 8**

Figura N° 72: Solicitud de crédito a persona jurídica.

		<b>FORMATO SOLICITUD DE CREDITO (Persona Jurídica)</b>			
Urb. La merced calle Sta. María MZ x Lt 13 Dpto. 104 La Libertad - Trujillo					
<b>INFORMACION BASICA</b>					
Fecha de trámite:					
Día:	Mes:	Año:	Vinculación	Solicitud de Crédito	
Persona Jurídica:					
<b>INFORMACION DEL CLIENTE</b>					
DNI:			RUC:		
Razon Social:					
Prim er Nom bre	Segundo Nom bre	Prim er Apellido	Segundo Apellido		
<b>DATOS DEL REPRESENTANTE LEGAL</b>					
Prim er Nom bre	Segundo Nom bre	Prim er Apellido	Segundo Apellido		
RUC / DNI:					
Direccion dom icilio:		Ciudad / Pais	Telefonos / fax oficina		
<b>INFORMACION UBICACIÓN</b>					
Oficina Principal					
Ciudad	Departam ento	Barrio			
Urbaniz acion:					
Telefono:	Fax:	Direccion:			
Correo Electronico:					
<b>INFORMACION ADICIONAL</b>					
Tipo de em presa:			Giro del Negocio		
Privada		Publica		Mxta	
Actividad Econom ica:			Bienes y/o servicios que ofrece:		
<b>INFORMACION TRIBUTARIA</b>					
Declarante de Renta		Si	No	<b>MONTO A SOLICITAR</b>	
Régim en de IGV		ESPECIAL	SIMPLIFICADO	S/.	
Agente Retenedor de Renta		Si	No	<b>FORMA DE PAGO</b>	
<b>REFERENCIAS BANCARIAS Y CUENTAS VIGENTES</b>					
BANCO	SUCURSAL	CUENTA No.	DIRECCION	TELEFONO	CIUDAD
<b>REFERENCIAS COMERCIALES</b>					
RAZON SOCIAL		DIRECCION	TELEFONO	CIUDAD	VR. CREDITO
<b>DOCUMENTACION ADICIONAL REQUERIDA</b>					
Persona Jurídica					
Certificado de Existencia y Representacion Legal (no mayor a 60 dias)					
Fotocopia cédula de Repres entante Legal					
Fotocopia Declaración de Renta último año					
Ultimo Estado Financiero (Estado de Situacion Financiera y Estado de Res ults)					
2 Referencias Comerciales actualizadas por escrito					
2 Referencias Bancarias actualizadas por escrito					
ADMINISTRADOR			FIRMA		
DNI					

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo N° 9

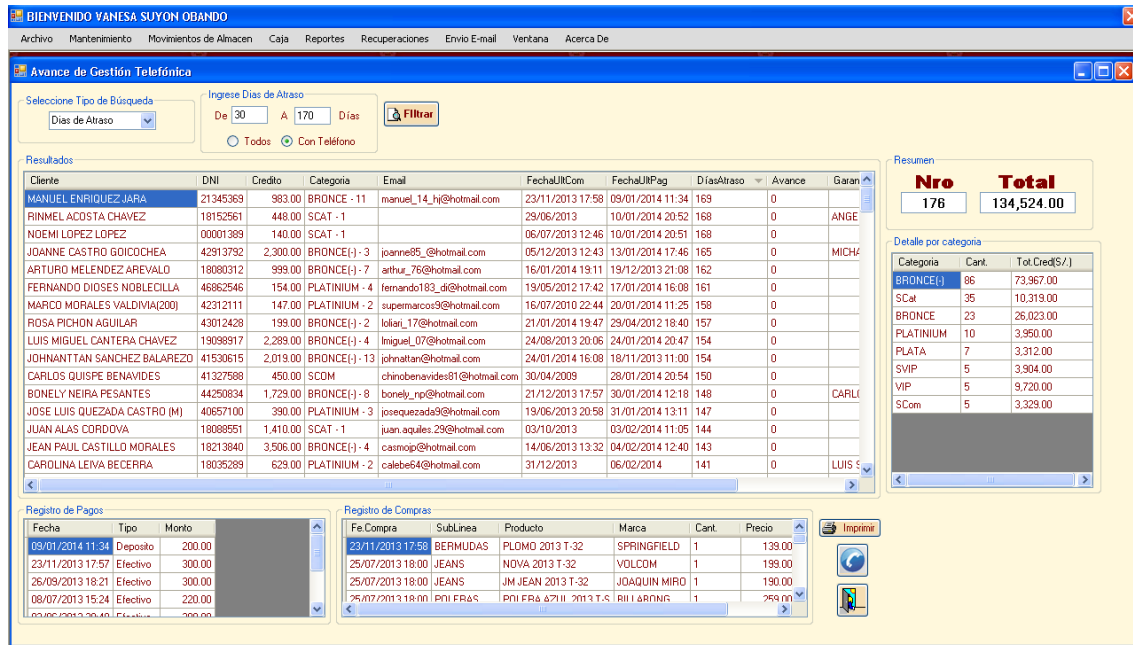
Figura N° 73: Fotografía del Local.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo N° 10

Figura N° 74: Deuda De Los Créditos De Enero - Diciembre 2014



**Avance de Gestión Telefónica**

Ingrese Días de Atraso  
De 30 A 170 Días

Selección Tipo de Búsqueda  
Días de Atraso

Todos  Con Teléfono

Cliente	DNI	Credito	Categoría	Email	FechaUICom	FechaUIPag	DíasAtraso	Avance	Garan
MANUEL ENRIQUEZ JARA	21345369	983.00	BRONCE - 11	manuel_14_h@hotmail.com	23/11/2013 17:58	09/01/2014 11:34	169	0	
RINMEL ACOSTA CHAVEZ	18152561	448.00	SCAT - 1		29/06/2013	10/01/2014 20:52	168	0	ANGE
NOEMI LOPEZ LOPEZ	00001389	140.00	SCAT - 1		06/07/2013 12:46	10/01/2014 20:51	168	0	
JOANNE CASTRO GOICOCHEA	42913792	2,300.00	BRONCE(-) - 3	joanne85@hotmail.com	05/12/2013 12:43	13/01/2014 17:46	165	0	MICH
ARTURO MELENDEZ AREVALO	18080312	999.00	BRONCE(-) - 7	arthur_76@hotmail.com	16/01/2014 19:11	19/12/2013 21:08	162	0	
FERNANDO DIOSES NOBLECILLA	46862546	154.00	PLATINIUM - 2	fernando183_di@hotmail.com	19/05/2012 17:42	17/01/2014 16:08	161	0	
MARCO MORALES VALDIVIA(200)	42312111	147.00	PLATINIUM - 2	supernarcos9@hotmail.com	16/07/2010 22:44	20/01/2014 11:25	158	0	
ROSA PICHON AGUILAR	43012428	199.00	BRONCE(-) - 2	lolari_17@hotmail.com	21/01/2014 19:47	29/04/2012 18:40	157	0	
LUIS MIGUEL CANTERA CHAVEZ	19098917	2,289.00	BRONCE(-) - 4	lmiguel_07@hotmail.com	24/08/2013 20:05	24/01/2014 20:47	154	0	
JOHNANTAN SANCHEZ BALAREZO	41530615	2,019.00	BRONCE(-) - 13	johnattan@hotmail.com	24/01/2014 16:08	18/11/2013 11:00	154	0	
CARLOS QUISPE BENAVIDES	41327588	450.00	SCOM	chinobenavides81@hotmail.com	30/04/2009	28/01/2014 20:54	150	0	
BONELY NEIRA PESANTES	44250834	1,729.00	BRONCE(-) - 8	bonely_np@hotmail.com	21/12/2013 17:57	30/01/2014 12:18	148	0	CARLI
JOSE LUIS QUEZADA CASTRO (M)	40657100	390.00	PLATINIUM - 3	josequezada9@hotmail.com	19/06/2013 20:58	31/01/2014 13:11	147	0	
JUAN ALAS CORDOVA	18088951	1,410.00	SCAT - 1	juan.aquiles.29@hotmail.com	03/10/2013	03/02/2014 11:05	144	0	
JEAN PAUL CASTILLO MORALES	18213840	3,506.00	BRONCE(-) - 4	casmpo@hotmail.com	14/06/2013 13:32	04/02/2014 12:40	143	0	
CAROLINA LEIVA BECERRA	18035289	629.00	PLATINIUM - 2	calebe64@hotmail.com	31/12/2013	06/02/2014	141	0	LUIS S

**Resumen**  
Nro Total  
176 134,524.00

**Detalle por categoría**

Categoría	Cant.	Tot.Cred(\$/.)
BRONCE(-)	86	73,967.00
SCat	35	10,319.00
BRONCE	23	26,023.00
PLATINIUM	10	3,950.00
PLATA	7	3,312.00
SVIP	5	3,904.00
VIP	5	9,720.00
SCom	5	3,329.00

**Registro de Pagos**

Fecha	Tipo	Monto
09/01/2014 11:34	Deposito	200.00
23/11/2013 17:57	Efectivo	300.00
26/09/2013 18:21	Efectivo	300.00
08/07/2013 15:24	Efectivo	220.00

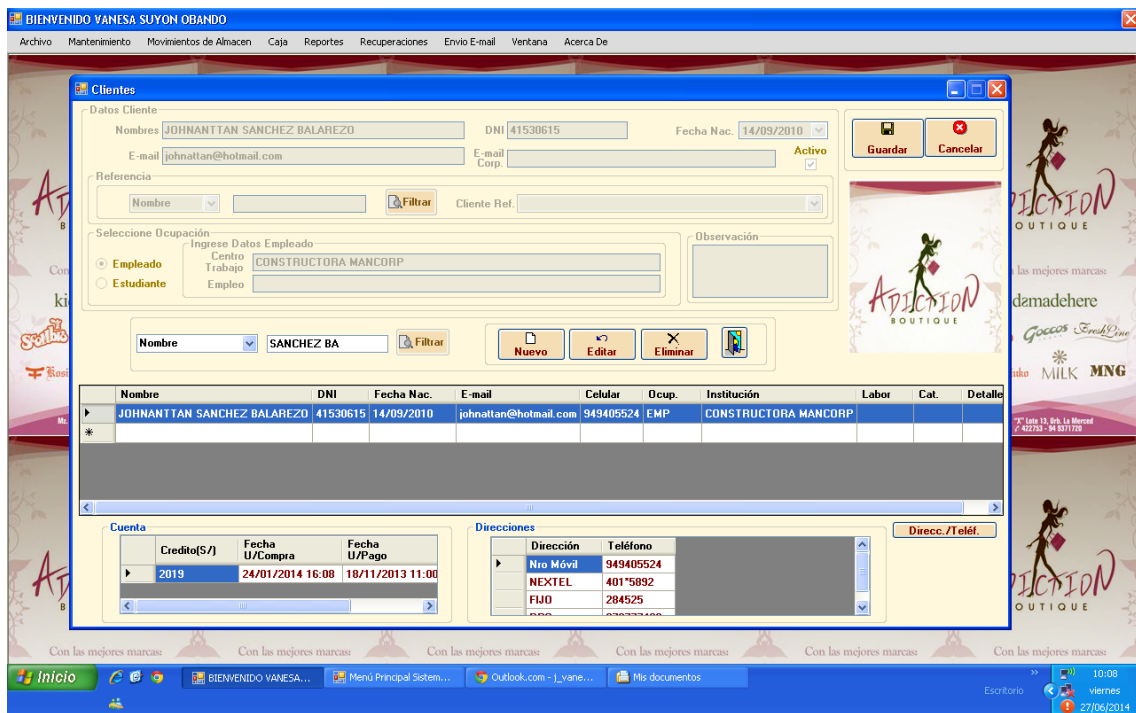
**Registro de Compras**

Fa.Compra	SubLinea	Producto	Marca	Cant.	Precio
23/11/2013 17:58	BERMUDAS	PLOMO 2013 T-32	SPRINGFIELD	1	139.00
25/07/2013 18:00	JEANS	NOVA 2013 T-32	VOLCOM	1	199.00
25/07/2013 18:00	JEANS	JM JEAN 2013 T-32	JOAQUIN MIRO	1	190.00
25/07/2013 18:00	PIÑERAS	PIÑERAS 2013 T-32	RILL GRINDING	1	199.00

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo N° 11**

Figura N° 75: Datos de los clientes.



Fuente: Elaboración propia.

## **Anexo N° 12**

### **Propuesta Estructura Orgánica**

Se opta por una gestión horizontal ya que va a la mano visible del director jerárquico y en donde los recursos se trasladan de manera natural a su uso más eficiente, de forma que el trabajo se caracteriza por dirección por procesos, no por tareas. Es decir que los trabajadores pueden dar su opinión directamente con el jefe para cualquier sugerencia y/o estrategia de venta.

### **DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

#### **Gerente General**

Es un órgano de nivel ejecutivo que está a cargo de una persona llamada gerente general, que es nombrado, para cumplir con las actividades económicas y gestiones de la empresa.

Se encarga de la administración y representación de la empresa; así como la gestión de todos los negocios, debiendo dar cuenta en toda su amplitud de todos sus actos y contratos realizados en el cumplimiento de su misión y ejercer las demás atribuciones que señale la ley, tiene la representación legal, civil, comercial, judicial, fiscal y administrativa de la empresa.

#### **Funciones de la Gerencia**

- ❖ Lograr aumento de clientes para las ventas.
- ❖ Aprobar o desaprobar las cuentas y el balance general de cada ejercicio.
- ❖ Controlar a los jefes de cada departamento de la empresa.
- ❖ Evaluar el logro de los objetivos de la empresa para la toma de decisiones
- ❖ Comprender las claves del éxito de la gestión empresarial moderna.

#### **Contabilidad:**

Este departamento está a cargo del contador, quien es responsable ante la gerencia de medir, analizar, controlar y coordina la contabilidad, así como también la presentación de los estados Financieros ante la gerencia general el cual refleja el aspecto económico y financiero de la empresa, dando una visión general con una finalidad de suministrar información obtenida durante un período de tiempo, que resulta de utilidad a los usuarios en la toma de sus decisiones a futuro.

### **El Contador:**

En la empresa el Contador cumple el papel de aplicar, manejar e interpretar la contabilidad de una organización, con la finalidad de producir informes para la gerencia y para terceros que sirvan a la toma de decisiones de asesor y guía para llevar a cabo la organización contable, verifica y controla los libros, prepara los estados financieros.

Toma la responsabilidad del manejo contable y financiero de la empresa, así como de sus obligaciones ante las diversas instituciones sean estas públicas o privadas.

### **Funciones del Contador:**

- ❖ Emitir los comprobantes de ingresos y egresos.
- ❖ Registrar los comprobantes de pago, en los libros auxiliares de compras, ventas, caja y bancos.
- ❖ Fuente de boletas de pago y planillas del personal conforme a ley.
- ❖ Ingreso en planilla a nuevos trabajadores, autorizada previamente por la gerencia general, después de pasado el periodo de prueba.
- ❖ Registros de resultados económicos en el libro principal, inventarios y balances.
- ❖ Determinación y cálculo de las leyes sociales e impuestos.
- ❖ Presentación oportuna de los Estados Financieros (Declaración Jurada anual de Renta) a la SUNAT y las entidades correspondientes.
- ❖ Inscripción de los nuevos trabajadores a ESSALUD, AFP, Ministerio de Trabajo.

### **Administración**

Es administrar o manejar de la mejor forma los recursos de una empresa. El área administrativa tiene como función principal llevar a cabo la planificación estratégica de la empresa (definir misión, visión, políticas, analizar la situación de la empresa y establecer objetivos, estrategias y técnicas para conseguir las metas) Los Administrativos asignan recursos a las diferentes áreas (RRHH, Finanzas, MKT, etc.) por lo general en empresas más pequeñas la parte administrativa ve casi todas las áreas menos las operativas (dependiendo de la Empresa)

### **Funciones del Administrador:**

- ❖ Definir los objetivos, fijar las estrategias para alcanzarlas y trazar planes para integrar y coordinar las actividades.
- ❖ Determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuenta a quién y dónde se toman las decisiones.

- ❖ Motivar a los subordinados, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquier otra manera del comportamiento de los empleados resolviendo los conflictos.
- ❖ Establecer estándares medición del desempeño en comparación con los estándares de corrección de desviaciones con respecto a estándares y planes.
- ❖ Proyectar, obtener y utilizar para financiar las operaciones de la organización y maximizar el valor.

### **Área de Caja**

El departamento de caja tiene funciones específicas en las empresas, entre las más importantes se encuentran realizar la desagregación de funciones y responsabilidades de cada persona que trabaja en el área del manejo de efectivo, bancario y de pagos.

#### **Funciones de Caja:**

- ❖ Recibir el dinero de caja chica y verificar haciendo seguimiento del dinero que se entrega al responsable de caja.
- ❖ Registrar todas las transacciones bancarias en libro bancos.
- ❖ Aplicar las medidas necesarias para la prevención de errores en cuanto al manejo del efectivo, la caja y los bancos.
- ❖ Brindar la información oportuna sobre la liquidez y de todas las transacciones comerciales y financieras.
- ❖ En algunos casos autorizar erogaciones y realizar pagos.
- ❖ Manejar un libro diario interno del gasto diario de las operaciones, de forma ordenada y actualizada.
- ❖ Efectuar los cálculos monetarios, valorizando los servicios que presta la empresa, en base a las tarifas establecidas, emitiendo facturas o boletas.
- ❖ Atender y procurar el incremento de la cartera de clientes a fin de establecer relaciones comerciales que permitan incrementar las ventas.
- ❖ Organizar, coordinar y supervisar las actividades de los promotores y agentes de venta, dirigidas a librerías privadas y organismos públicos y privados, programando sus rutas e instrucciones de trabajo.
- ❖ Supervisar las actividades del personal asignado a su departamento.
- ❖ Proponer, desarrollar y supervisar, en coordinación con las áreas respectivas las campañas de promoción especiales y publicidad que se requieran para dar a conocer los productos de la empresa.



## Área de Ventas

El Asesor de ventas es la persona encargada de dirigir, organizar y controlar un cuerpo o departamento de ventas, asume la responsabilidad de cumplir con los objetivos de la empresa.

### Funciones del Asesor de Ventas:

- ❖ Preparar planes y presupuestos de ventas, de manera que debe planificar sus acciones.
- ❖ Establecer metas y objetivos.
- ❖ Calcular la demanda y pronosticar las ventas.
- ❖ Reclutamiento, selección y capacitación de los ejecutivos de venta.
- ❖ Compensar, motivar y guiar a las fuerzas de ventas.
- ❖ Mantener excelentes relaciones con entidades financieras.
- ❖ Informar permanentemente a la gerencia general sobre el progreso de las ventas realizadas, así como el seguimiento de los pagos de los clientes.
- ❖ Comprar los materiales para los propósitos buscados.
- ❖ Controlar que la calidad de los materiales sea la requerida.
- ❖ Negociar con los proveedores sobre los plazos e intereses de las compras hechas al crédito.
- ❖ Hacer cotizaciones de los diferentes bienes a comprar.
- ❖ Coordinar con contabilidad para la cancelación a los proveedores.
- ❖ Buscar proveedores y cotizar precios.
- ❖ Realizar pedidos y compras de la mercadería, los cuales deberán Recepción de mercadería.
- ❖ Registro de entradas y salidas de almacén.
- ❖ Mantenimiento de mercadería y almacén.
- ❖ Despacho de mercadería.
- ❖ Mantener un inventario de seguridad.
- ❖ Mantener el almacén en perfecto orden.
- ❖ Controlar y conocer las existencias en almacén.
- ❖ Verificar que la mercadería comprada se encuentra en perfecto estado y de acuerdo a los requerimientos de la empresa.
- ❖ Contar tanto con su firma del gerente general.

### Asistente de créditos y cobranzas:

El asistente de créditos y cobranzas es responsable de los procesos y gestión en el proceso de créditos y cobranzas, implementando y manejando estrategias de recupero



de deuda que aseguren el cumplimiento de objetivos y especificaciones dados por la Gerencia General.

#### **Funciones del Asistente de créditos y cobranzas:**

- ❖ Coordinar y supervisar el proceso de recuperación de cuentas por cobrar y verificar su registro.
- ❖ Proponer estrategias y diseñar controles administrativos para la recuperación de las cuentas por cobrar.
- ❖ Diseñar, proponer e implementar controles administrativos que permitan reducir las cuentas incobrables.
- ❖ Supervisar y validar las notas de crédito y cargo de acuerdo con la normatividad aplicable.
- ❖ Efectuar la investigación crediticia de posibles clientes para el otorgamiento de créditos.
- ❖ Llevar un control documental y electrónico de los clientes acreditados y concesionarios.
- ❖ Realizar las demás funciones que expresamente le encomiende el Gerente General.

Permitió dar propuestas de control, tales como: clasificar adecuadamente el tipo de persona que adquiere un crédito, estableciendo un modelo de solicitud de crédito, provisionar de manera adecuada la cobranza dudosa, emitir una notificación de pago de deuda atrasada y así de esta manera poder determinar los niveles de morosidad según la cartera de cliente que hay y con respecto a implantar un MAPRO, un MOF una VISIÓN y una MISIÓN a fin de evitar una excesiva de cuentas por cobrar y así los trabajadores tener en claro cuáles son sus verdaderas funciones.



Anexo N° 13

Tabla N° 58: Reporte de cartera vencida.

DNI / RUC	Apellidos y Nombres	Concepto	Tipo Doc	Razón Social	Fecha	Saldo de cuentas por cobrar
40404040	FIGRELLA COHEN GARCIA	Varios	Boleta		03/01/2014	121.00
40233296	ELIOT SALVATIERRA CHAVEZ	Varios	Boleta		04/01/2014	473.00
21345369	MANUEL CUBAS RODRIGUEZ	Varios	Boleta		05/01/2014	654.00
70239924	JULIO CESAR LEANDRO ALCOCER	Varios	Boleta		06/01/2014	546.00
41234890	CINDY VILLALOBOS PELAEZ	Varios	Boleta		07/01/2014	759.00
34455347	LUIS AGUILAR CASTILLO	Varios	Boleta		08/01/2014	210.00
18089301	MIGUEL ANGEL KOO ROJAS	Varios	Boleta		09/01/2014	631.00
21575019	VANIA ORBEGOSO LEON	Varios	Boleta		10/01/2014	1,170.00
54211255	CLAUDIA GASTAÑADUI ACEVEDO(3,839)	Varios	Boleta		12/01/2014	2,890.00
99781347	DAVID HORNA DIAZ	Varios	Boleta		22/01/2014	915.00
49997999	ALFREDO BENITES CANDELA	Varios	Boleta		23/01/2014	2,176.00
40503713	ALBERTO BRICENO VERA	Varios	Boleta		24/01/2014	999.00
87651267	GHERARD GONZALES CHIRINOS(142)	Varios	Boleta		25/01/2014	324.00
43072310	FERNANDO VASQUEZ PAYAC	Varios	Boleta		26/01/2014	987.00
54678907	LOYMER ALBARRAN SECLÉN	Varios	Boleta		27/01/2014	657.00
34567347	LUIS SANCHEZ GUTIERREZ	Varios	Boleta		28/01/2014	500.00
45809952	MIGUEL RAMIREZ AVALOS	Varios	Boleta		29/01/2014	770.00
55551347	BRANCO ALDEA SAAVEDRA	Varios	Boleta		30/01/2014	637.00
43068470	DENIS PINILLOS ORBEGOSO	Varios	Boleta		31/01/2014	982.00
19256700	JOSE VELASQUEZ CRISANTO	Varios	Boleta		01/02/2014	236.00
70670031	WALTER LEIVA ASECNCIO	Varios	Boleta		02/02/2014	1,541.00
42748104	EDGAR BRICENO	Varios	Boleta		03/02/2014	642.00
18150634	ALICIA FERNANDEZ POLLETY	Varios	Boleta		04/02/2014	765.00
42081398	ALAN RAMOS PINEDO	Varios	Boleta		05/02/2014	620.00
45550494	MARISOL ALCAZAR REYNA	Varios	Boleta		06/02/2014	123.00
43197725	CIRO SANCHEZ CARBONELLI	Varios	Boleta		07/02/2014	2,769.00
42201469	CRISTHIAN PAUL CESPEDES ORTIZ	Varios	Boleta		08/02/2014	3,518.00
40669170	LLANINA VERA CARHUAJULCA	Varios	Boleta		08/02/2014	710.00
43491306	MILAGROS CEDRON SOLIS	Varios	Boleta		09/02/2014	1,496.00
45555347	NERY CARRILLO CASTILLO	Varios	Boleta		10/02/2014	400.00
09535346	EMILIO TANTALEAN CALLE	Varios	Boleta		11/02/2014	1,115.00
46295772	JHONATAN CUZCO LEON	Varios	Boleta		12/02/2014	2,409.00
43525785	JUAN CASTILLO ALBARRAN	Varios	Boleta		13/02/2014	330.00
19325198	ROSA PICHON AGUILAR	Varios	Boleta		23/02/2014	199.00
18141313	JOHNANTTAN SANCHEZ BALAREZO	Varios	Boleta		01/03/2014	2,019.00
44639494	GIOVANNI MILLA RISCO	Varios	Boleta		02/03/2014	1,380.00
46065364	KATHERINE PEREZ LEIVA	Varios	Boleta		03/03/2014	2,120.00
71263370	LODY S DIAZ LOZANO	Varios	Boleta		04/03/2014	250.00
46672339	LUIS VARGAS MENDOZA	Varios	Boleta		05/03/2014	338.00
43307745	JORGE GALVEZ MINANO	Varios	Boleta		13/03/2014	4,112.00
42182359	KAREN SILVA SILVA	Varios	Boleta		14/03/2014	1,720.00
17905208	MARIELIN DEL PILAR VILCHEZ PASTOR	Varios	Boleta		15/03/2014	730.00
45677888	CARLOS LOPEZ PEREDA	Varios	Boleta		16/03/2014	1,563.00
10623563	JESSICA DIAZ GUEVARA	Varios	Boleta		20/03/2014	720.00
46073786	JOSE VILLEN A SALVATIERRA	Varios	Boleta		20/03/2014	1,137.00
45321559	MARIANA TALLEDO MENDEZ	Varios	Boleta		27/03/2014	190.00
03897934	OSCAR PAREDES SALVATIERRA	Varios	Boleta		28/03/2014	640.00
00001389	NOELIA SILVA COLLAO	Varios	Boleta		29/04/2014	179.00
40509006	MARVIN COSTILLA DEZA	Varios	Boleta		30/04/2014	2,553.00
71498788	ANA CECILIA ARANDA GASTAÑADUI	Varios	Boleta		08/05/2014	1,183.00
40774955	JOSE KARLOS DONAYRE	Varios	Boleta		09/05/2014	989.00
43664214	LUIS CARLOS GONZALEZ(MAMA)	Varios	Boleta		10/05/2014	1,299.00
54498296	GIULIANO BARDAGELATA LANDAURO	Varios	Boleta		11/05/2014	300.00
18172828	JORGE CALDERON CANALES	Varios	Boleta		12/05/2014	800.00
42298114	JOSE AGREDA CHAVEZ	Varios	Boleta		17/05/2014	928.00
46085869	JOSE MOZO ASCENCIO	Varios	Boleta		18/05/2014	454.00
80258269	ROGGER MOGOLLON HARO	Varios	Boleta		19/05/2014	500.00
42321456	LUIS SALAZAR BRICENO	Varios	Boleta		20/05/2014	965.00
43140017	EDDY GUTIERREZ ALAYO	Varios	Boleta		21/05/2014	400.00
18198553	GLAUCO VALDIVIESO JIMENEZ	Varios	Boleta		22/05/2014	387.00
38389920	LUIS CARLOS RIVERA RIVERA	Varios	Boleta		23/05/2014	260.00
44617191	DANIEL GARCIA GAMBOA	Varios	Boleta		25/05/2014	1,300.00
18282475	LIZETH CARRASCO MORANTE	Varios	Boleta		26/05/2014	900.00
41327595	XAVIER CABANILLAS FARRO (470 TOTAL)	Varios	Boleta		27/05/2014	844.00
41455169	FRANCISCO SOLSOL CONDE	Varios	Boleta		28/05/2014	2,877.00
45044510	DIANA PANTOJA CABRERA	Varios	Boleta		29/05/2014	1,384.00
49399347	JAIME MORENO NIQUE	Varios	Boleta		01/06/2014	868.00
40404046	NATHALY LOPEZ MALAVER	Varios	Boleta		01/06/2014	699.00
41174232	GABRIELA CORTEZ AYALA	Varios	Boleta		06/06/2014	2,190.00
44453351	VICTOR GUILLIANO MUNANTE SALCEDO	Varios	Boleta		07/06/2014	857.00
44025067	ROGER ESPINAL DIAZ	Varios	Boleta		08/06/2014	2,098.00
80512480	YURI CUSTODIO VALLEJOS (M)	Varios	Boleta		09/06/2014	1,443.00
42348004	HENRY ARIAS CANTUARIAS	Varios	Boleta		10/06/2014	2,318.00
45626010	CARLOS MENDO VELEZ	Varios	Boleta		11/06/2014	3,767.00
40589662	CHRISTIAN DIAZ PORRAS	Varios	Boleta		12/06/2014	3,454.00

Fuente: Elaboración propia.



Tabla N° 59: Reporte de cartera vencida – Continuación 1.

42053736	LUIS PAZOS PASCO	Varios	Boleta		13/06/2014	4,055.00
43279568	RONALD CASTRO VASQUEZ	Varios	Boleta		14/06/2014	2,117.00
43668421	VICTOR RIOS HIDALGO	Varios	Boleta		14/06/2014	120.00
40153580	HERNAN LUJAN OTINIANO	Varios	Boleta		15/06/2014	390.00
45222667	JORGE PLASENCIA MARTINEZ	Varios	Boleta		17/06/2014	8,115.00
41877494	RICARDO GUANILO CERNA	Varios	Boleta		17/06/2014	1,028.00
40796814	DIEGO SILVA COLLAO	Varios	Boleta		17/06/2014	2,805.00
41724813	JAVIER ARTURO CALLIRGOS CELI	Varios	Boleta		18/06/2014	730.00
43578904	JOSE VIGO PESANTES	Varios	Boleta		19/06/2014	1,220.00
43655626	JUAN JOSE RISCO	Varios	Boleta		27/06/2014	360.00
60101347	MIGUEL MENDOZA CASTILLO	Varios	Boleta		29/06/2014	7,000.00
33334347	RAUL JAVIEL VALVERDE	Varios	Boleta		29/06/2014	784.00
45146598	MANUEL BLAS RODRIGUEZ	Varios	Boleta		30/06/2014	355.00
88588499	DIEGO VALERA VILLENA	Varios	Boleta		03/07/2014	2,990.00
40260910	ENMANUEL DIAZ ROJAS	Varios	Boleta		06/07/2014	160.00
32174327	FATIMA CHIGNE VELASQUEZ	Varios	Boleta		07/07/2014	273.00
42509946	SERGIO MENACHO VASQUEZ	Varios	Boleta		08/07/2014	480.00
43415530	INGRID ESPINOZA ABANTO	Varios	Boleta		09/07/2014	643.00
42103403	OMAR SANDOVAL CLEMENT	Varios	Boleta		10/07/2014	199.00
88771347	VICTOR HUGO PEREZ LEYVA	Varios	Boleta		11/07/2014	3,260.00
00001360	MILLER SORIA VIGIL	Varios	Boleta		12/07/2014	560.00
18213840	JEAN MEDINA JARA	Varios	Boleta		15/07/2014	870.00
19082176	MIGUEL ZAVALTA ASMAT	Varios	Boleta		23/07/2014	200.00
66267278	VICTOR MENDOZA GUARNIZ	Varios	Boleta		25/07/2014	290.00
26723270	WALTER MIÑANO GUERRERO	Varios	Boleta		26/07/2014	189.00
18132537	WILLY BENITES RONDON	Varios	Boleta		27/07/2014	280.00
43659368	RAUL CAUPER DEL AGUILA	Varios	Boleta		03/08/2014	550.00
40725577	AUGUSTO LOPEZ PAREDES	Varios	Boleta		06/08/2014	890.00
45908528	JULIO MORENO OLIVARES	Varios	Boleta		07/08/2014	940.00
02790730	ENRIQUE TORO HUAMANCONDOR	Varios	Boleta		09/08/2014	999.00
70253506	DIANA ROSALES DELGADO	Varios	Boleta		09/08/2014	182.00
23224455	EDER URRUNAGA PAREDES	Varios	Boleta		12/08/2014	440.00
46285230	JAVIER PLASENCIA LOPEZ	Varios	Boleta		14/08/2014	337.00
17837679	WALTER CARBONEL GUEVARA	Varios	Boleta		16/08/2014	3,050.00
00001399	AKIKO TORRES KURODA	Varios	Boleta		20/08/2014	289.00
42392131	ALAN TELLO REYNA	Varios	Boleta		24/08/2014	399.00
41667313	MARISSE GARCIA VERTIZ	Varios	Boleta		24/08/2014	199.00
41155520	ZULEYKA DOMENACK ESPINOZA	Varios	Boleta		27/08/2014	190.00
18166730	JAVIER VILLALOBOS GUTIERREZ	Varios	Boleta		28/08/2014	3,205.00
64644347	LARRY ENRIQUEZ CABRERA	Varios	Boleta		30/08/2014	928.00
18074821	ROBERTO MOYA ORTEGA	Varios	Boleta		02/09/2014	570.00
48264391	FELIX IBACETA CARRILLO	Varios	Boleta		03/09/2014	819.00
40214460	JUAN ZAPATA ENRIQUEZ	Varios	Boleta		05/09/2014	450.00
41341564	PILAR PAREDES MONZON	Varios	Boleta		07/09/2014	317.00
41400863	RONALD RIVAS MORAN	Varios	Boleta		09/09/2014	490.00
44827848	SADITH LEON PALACIOS	Varios	Boleta		11/09/2014	1,470.00
42789521	LUIS YIAMPHIER LOPEZ DOMINGUEZ	Varios	Boleta		19/09/2014	567.00
44522198	ENRIQUE DELGADO CASTAÑEDA	Varios	Boleta		19/09/2014	2,300.00
42758986	JOSE VERA JAIME	Varios	Boleta		28/09/2014	1,075.00
43784043	VILMA VASQUEZ DIAZ	Varios	Boleta		30/09/2014	360.00
43267652	RUBEN BACILIO GARCIA(230)	Varios	Boleta		30/09/2014	140.00
87103540	ENA MANTILLA MEDINA	Varios	Boleta		01/10/2014	580.00
18084357	JORGE MANTILLA MEDINA	Varios	Boleta		03/10/2014	599.00
40333653	VANESA SUYON OBANDO	Varios	Boleta		04/10/2014	1,100.00
00001323	ORLANDO OPAQUIRACHI RAMOS	Varios	Boleta		05/10/2014	563.00
70050231	GUILLERMO CABANILLAS LIZARZABURU	Varios	Boleta		05/10/2014	478.00
42810426	LUIS CARLOS LAU MORON	Varios	Boleta		14/10/2014	719.00
43653606	RICARDO CHAVARRY RUIZ	Varios	Boleta		14/10/2014	4,692.00
43012428	ROSA PEREZ ROJAS	Varios	Boleta		22/10/2014	1,228.00
18143914	CARLOS MONTALVO VILCAS (1007)	Varios	Boleta		24/10/2014	1,078.00
42235427	LORENA YARLEQUE RIVERA(290)	Varios	Boleta		24/10/2014	290.00
43698490	DIEGO PLASENCIA MAS	Varios	Boleta		28/10/2014	200.00
41356019	EVELYN GUTIERREZ HOYOS	Varios	Boleta		02/11/2014	498.00
65467347	JOSE LUIS LEON LUJAN	Varios	Boleta		06/11/2014	220.00
41234567	ANGIE SUZUKI MORITA	Varios	Boleta		07/11/2014	420.00
46109570	MARIA LUISA DE LA CRUZ CABOSMALON	Varios	Boleta		09/11/2014	1,199.00
18212761	PAULO SALAZAR LEYVA	Varios	Boleta		10/11/2014	1,338.00
40702207	CARLOS BAILON ALAYO	Varios	Boleta		11/11/2014	1,700.00
44139606	DIANA LI VIGO	Varios	Boleta		12/11/2014	290.00
18088551	JOSUE DIESTRA GARCIA	Varios	Boleta		23/11/2014	448.00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 60: Reporte de cartera vencida – Continuación 2.

40973863	ANGGELO RENATTO ARICA	Varios	Boleta		28/11/2014	880.00
43868749	ALIDA RODRIGUEZ ZAVALA	Varios	Boleta		31/12/2014	488.00
16060606	CARLOS MORENO RENTERIA	Varios	Boleta		09/12/2014	314.00
29299392	JESUS IBACETA CARRILLO	Varios	Boleta		11/12/2014	250.00
18190020	JOSE MARIA PURIZACA GODOS	Varios	Boleta		12/12/2014	4,233.00
41129494	MIGUEL GUZMAN SANCHEZ	Varios	Boleta		12/12/2014	1,600.00
44250834	AUGUSTO SCHEMIEL OLIVARI	Varios	Boleta		12/12/2014	1,699.00
88901261	EDUARD BERROCAL GAMARRA	Varios	Boleta		13/12/2014	559.00
46851386	ALVARO GASTANAUDI REVILLA	Varios	Boleta		13/12/2014	2,180.00
43330522	ALEX MARIN TORRES	Varios	Boleta		15/12/2014	1,180.00
40329844	ESTEBAN GRADOS TARRILLO	Varios	Boleta		15/12/2014	5,868.00
40430714	JORGE FLORES LEDESMA	Varios	Boleta		16/12/2014	3,222.00
43208999	PAOLA PRADA MORRIS	Varios	Boleta		18/12/2014	1,087.00
13344555	CESAR ARMESTAR RODRIGUEZ	Varios	Boleta		20/12/2014	827.00
40400345	JUAN ALONSO PELAEZ HARO	Varios	Boleta		20/12/2014	378.00
32540987	LEO CASTILLO RAMIREZ	Varios	Boleta		20/12/2014	834.00
42387881	RICARDO HARO TORRES	Varios	Boleta		20/12/2014	1,017.00
42329515	ALBERTO SALVATIERRA TORRES	Varios	Boleta		21/12/2014	2,989.00
42738025	JUAN CARLOS RODRIGUEZ	Varios	Boleta		21/12/2014	1,280.00
17448097	JOSE MONTOYA RIOJA	Varios	Boleta		21/12/2014	724.00
18162764	JENNY ASMAT BARRETO	Varios	Boleta		21/12/2014	838.00
41530615	JOHANA GABRIELA RISCO QUEZADA(373)	Varios	Boleta		21/12/2014	2,373.00
23111280	JUAN CARLOS SALVATIERRA TORRES	Varios	Boleta		21/12/2014	7,173.00
02891846	MIRIAM DEL CARMEN CHUQUIPOMA	Varios	Boleta		21/12/2014	379.00
18273640	OSCAR BENITES VILLACORTA	Varios	Boleta		23/12/2014	1,712.00
93787347	PRISCILLA RIOS AMORETTI	Varios	Boleta		23/12/2014	269.00
47321642	RODOLFO FLORES MOGOLLON	Varios	Boleta		23/12/2014	707.00
33344555	ANTONY VILLALOBOS GUTIERREZ	Varios	Boleta		24/12/2014	2,899.00
18206888	CINTHIA SALDAÑA BUSTAMANTE	Varios	Boleta		24/12/2014	219.00
45977755	HUGO BOCANEGRA DOMINGUEZ	Varios	Boleta		24/12/2014	810.00
80493927	OMAR CORREA VALLE	Varios	Boleta		26/12/2014	668.00
42908210	SERGIO MARROQUIN CELIS	Varios	Boleta		27/12/2014	2,508.00
43560900	PATRICIA ACOSTA SANCHEZ	Varios	Boleta		27/12/2014	500.00
18161158	ROSITA ELIZABETH VILLON PRIETO(556)	Varios	Boleta		28/12/2014	1,536.00
43670339	XIMENA COSAVALENTE DREBEQUE	Varios	Boleta		28/12/2014	527.00
19876543	ALONSO MOSTACERO ALVA	Varios	Boleta		28/12/2014	1,727.00
41444905	MIGUEL CHU RAMIREZ	Varios	Boleta		28/12/2014	1,450.00
00001361	LESLIE MURRUGARRA FLORES	Varios	Boleta		29/12/2014	1,520.00
19098159	MANOLO PEREZ MORILLAS	Varios	Boleta		29/12/2014	1,280.00
44024612	CARLOS RIOS PONCE	Varios	Boleta		29/12/2014	2,632.00
42979144	HECTOR CARRUITERO LONGARAY	Varios	Boleta		31/12/2014	980.00
92751391	HENRY CASTILLO ZAVALA	Varios	Boleta		31/12/2014	2,046.00
15738782	JULI RODRIGUEZ GOMEZ 2	Varios	Boleta		31/12/2014	767.00
44191913	MANUEL BURGA CASTILLO	Varios	Boleta		31/12/2014	2,426.00
41236996	MARY CARDENAS RODRIGUEZ	Varios	Boleta		31/12/2014	200.00
18143831	OMAR RODRIGUEZ ESPEJO	Varios	Boleta		31/12/2014	1,811.00
18085184	ROBERTO ROSALES DELGADO	Varios	Boleta		31/12/2014	920.00
48028975	ROCIO RIOS CABALLERO	Varios	Boleta		31/12/2014	2,175.00
00001327	ROSA ANGELICA ZEÑA VASQUEZ	Varios	Boleta		31/12/2014	1,314.00
43091278	DANTE FUENTES NARVAEZ	Varios	Boleta		31/12/2014	1,855.00
18011243	GUILLERMO NUÑEZ RODRIGUEZ	Varios	Boleta		31/12/2014	767.00
32975714	JUAN CARLOS PLASENCIA CABANILLAS	Varios	Boleta		31/12/2014	1,149.00
45367891	JUNIOR DIESTRA GARCIA	Varios	Boleta		31/12/2014	5,891.00
00001334	SANTOS RODRIGUEZ LANDAURO	Varios	Boleta		31/12/2014	1,350.00
<b>Total</b>						<b>248,251.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo N° 14**

**Documentos que muestran la aprobación del MOF y del MAPRO**

**ACTA PARA LA APROBACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**

Trujillo, 28 Abril del 2016

**Gerente General**

Miguel Ramírez Avalos

**Trujillo.-**

**Asunto:** Aprobación del MOF

Es grato saludar y a la vez comunicar la aprobación del MOF diseñado por el Bachiller Evelin Mabel Alvarado Castillo, en su trabajo de investigación.

Este MOF deberá ser difundido a todo el personal para su cumplimiento, con tal motivo hago propicia la ocasión para reiterarle las muestras de mi mayor consideración y especial atención.

Atentamente,

---

Miguel Ramírez Avalos  
**Gerente General**

## **ACTA PARA LA APROBACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

Trujillo, 28 Abril del 2016

### **Gerente General**

Miguel Ramírez Avalos

### **Trujillo.-**

**Asunto:** Aprobación del MAPRO

Es grato saludar y a la vez comunicar la aprobación del MAPRO diseñado por el Bachiller Yanette Vanesa Suyon Obando, en su trabajo de investigación.

Este MAPRO deberá ser difundido a todo el personal para su cumplimiento, con tal motivo hago propicia la ocasión para reiterarle las muestras de mi mayor consideración y especial atención.

Atentamente,

---

Miguel Ramírez Avalos  
**Gerente General**



## **Anexo N° 16**

### **Comunicación y capacitación de las normas aprobadas**

#### **A.- Comunicación Mostrar documentos que muestren la comunicación de las normas responsables (Memorándum)**

##### **Memorándum: 001**

Evelin Mabel Alvarado Castillo

##### **Asistente de Cobranzas**

Trujillo, 28 de abril del 2016.

Quien suscribe Miguel Ramírez Avalos Gerente General, hago de su conocimiento que a partir del día 16 de Junio del presente año, se hace la entrega del MOF lo cual comenzarán las pruebas para la implementación del nuevo sistema de control interno en el proceso de créditos y Cobranzas. Por lo que le solicito que tanto usted como el personal a su cargo, den todo el apoyo que la empresa que desarrolló dicho sistema requiere para tal efecto.

Sin más por el momento quedo en espera de que le dé seguimiento a mi solicitud.

Cordialmente

---

Miguel Ramírez Avalos

**Gerente General**



## **Anexo N° 17**

### **Memorándum: 002**

Yanette Vanesa Suyon Obando

### **Asistente de Cobranzas**

Trujillo, 28 de abril del 2016.

Quien suscribe Miguel Ramírez Avalos Gerente General, hago de su conocimiento que a partir del día 16 de Junio del presente año, se hace la entrega del MAPRO lo cual comenzarán las pruebas para la implementación del nuevo sistema de control interno en el proceso de créditos y Cobranzas. Por lo que le solicito que tanto usted como el personal a su cargo, den todo el apoyo que la empresa que desarrolló dicho sistema requiere para tal efecto.

Sin más por el momento quedo en espera de que le dé seguimiento a mi solicitud.

Cordialmente

---

Miguel Ramírez Avalos

**Gerente General**

**Anexo N° 18**

Figura N° 76: Adiction Boutique (Mujeres) - Parte 1



Fuente: Elaboración propia.

Figura N° 77: Adiction Boutique (Mujeres) - Parte 2



Fuente: Elaboración propia.

**Anexo N° 19**

Figura N° 78: Adiction Boutique (Hombres) – Parte 1



Fuente: Elaboración propia.

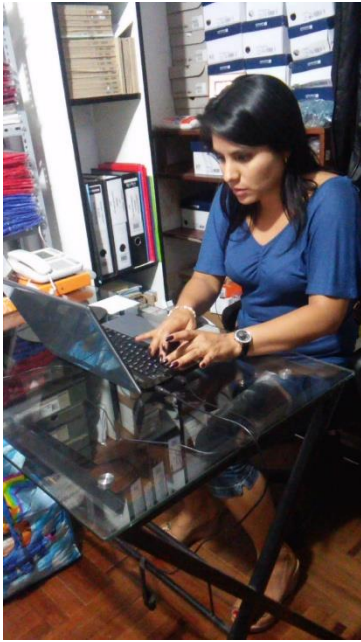
Figura N° 79: Adiction Boutique (Hombres) – Parte 2



Fuente: Elaboración propia.

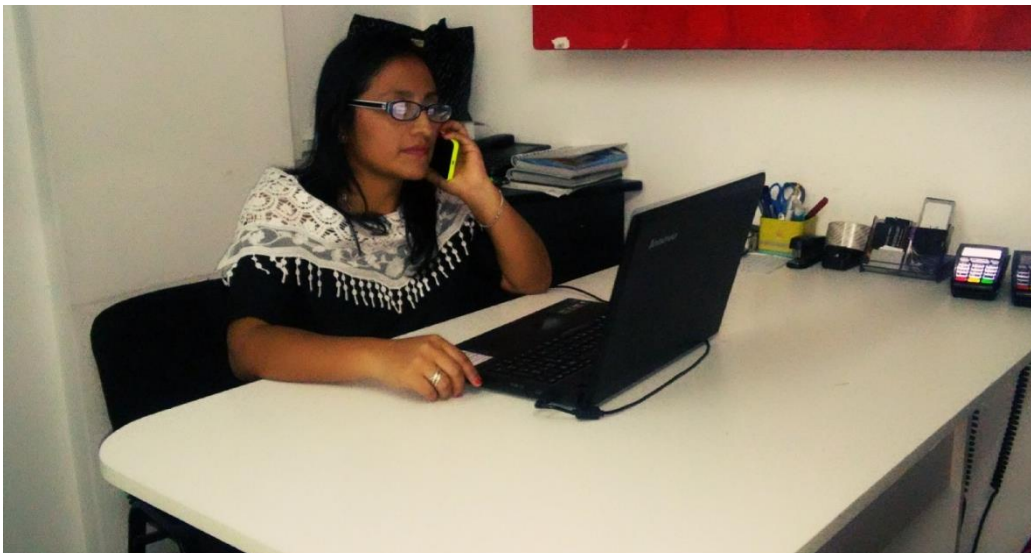
**Anexo 20**

Figura N° 80: Verificación de clientes.



Fuente: Elaboración propia.

Figura N° 81: Recuperación de créditos.



Fuente: Elaboración propia.